

Universidade do Porto

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**CONSTRUÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE SUBORDINADOS E SUPERVISORES:
ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Cláudia Matilde da Silva Henrique

Outubro 2014

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientadora pela Professora Doutora **Catarina do Vale Brandão** (F.P.C.E.U.P.).



Cláudia Matilde da Silva Henrique
Presidente: Doutor Manuel Fernando Barbosa
Arguente: Doutor Joaquim Coimbra
Orientadora: Doutora Catarina Brandão
Classificação: 18 valores

Cláudia Matilde da Silva Henrique

**CONSTRUÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE SUBORDINADOS E SUPERVISORES:
ESTUDO EXPLORATÓRIO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

2014

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, declaro que a mesma é resultante do meu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo de texto e identificadas na secção de referências. Eu, Cláudia Matilde da Silva Henrique declaro, ainda, que não divulgo na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou propriedade industrial.

ERRATA

Dissertação de Mestrado “Construção da relação entre subordinados e supervisores: estudo exploratório”

Cláudia Matilde da Silva Henrique, 2014.

Página	Linha	Onde se lê:	Leia-se:
5	19	vínculo/ligação emocional Entre	vínculo/ligação emocional entre
7	18	<i>stresse</i>	<i>Stress</i>
11	1	O papel	3. O papel
11	2	2.2. Definição	3.1. Definição
11	12	2.3. O papel dos	3.2. O papel dos
15	8	3. As emoções	4. As emoções
15	9	3.1. Definição	4.1. Definição
16	8	3.2. As emoções na	4.2. As emoções na
19	2	4. Pertinência do estudo	5.1. Pertinência do estudo
20	5	5. Método	6. Método
20	21	5.1. Participantes	6.1. Participantes
20	22	5.1.1. Processos de seleção	6.1.1. Processos de seleção
21	8	5.1.2. Caracterização	6.1.2. Caracterização
22	2	5.2. Instrumentos	6.2. Instrumentos
25	14	5.3. Procedimentos	6.3. Procedimentos
26	10	5.4. Técnica	6.4. Técnica
28	1	6. Resultados	7. Resultados
45	11	<i>caresseking</i>	<i>careseeking</i>
47	32	precetiva	perspetiva
55	1	que afetou	? que afeta

Nota: Não devem contar-se linhas em branco nem tabelas, devem contar-se os títulos.

Resumo

Pouco se sabe acerca dos fatores que influenciam a forma como se desenvolve a construção da relação entre subordinado e supervisor. Este estudo procura identificar as situações que o subordinado vivencia ou presencia na interação com o seu supervisor direto e que são percebidas enquanto marcantes e que, pela sua importância, influenciam o processo de construção da relação. Procura-se ainda explorar de que forma o estilo de vinculação pode relacionar-se com o comportamento adotado pelo subordinado nestas situações consideradas marcantes. Assim, propomo-nos responder às seguintes questões de investigação: (1) Quais os acontecimentos que caracterizam o processo de construção da relação entre supervisor e subordinado? (2) Qual a reação do subordinado ao comportamento do supervisor? (3) Qual o impacto dos acontecimentos relevantes na construção da relação entre o subordinado e o seu supervisor? Adotou-se uma abordagem qualitativa de enfoque exploratório e descritivo, realizando entrevistas, com recurso à Técnica dos Incidentes Críticos a 12 participantes. Aplicou-se ainda o Modelo Categorical de Avaliação do Estilo de Vinculação Adulta, de Hazan e Shaver (1987). Os resultados sugerem três tipos de comportamentos do supervisor que marcam a relação, comportamentos de *caregiving*, de apoio na resolução de tarefas e problemas e comportamentos de abuso de autoridade. O comportamento adotado pelo supervisor desencadeia diferentes reações no subordinado, nomeadamente comportamentos que traduzem a ativação do sistema de *careseeking* e do sistema de autodefesa, sendo dominantes os comportamentos de *figth* e *freeze*. Identificou-se consequências positivas e negativas resultantes da situação considerada crítica, com impacto na relação da díade e no subordinado. As consequências mais referenciadas prendem-se com uma maior proximidade e confiança no supervisor, e por outro lado uma decepção ou desilusão.

Palavras-chave: Construção da relação subordinado-supervisor; estilos de vinculação.

Abstract

Little is known about the factors that have an influence on the way the building of the relation between subordinate and supervisor is developed. This study seeks to identify the situations experienced or witnessed by the subordinate in their interaction with their direct supervisor, and those factors are understood as striking and, due to their importance, have an influence on the process of building that relationship. It also seeks to explore the way in which the attachment style may associate itself with the behavior embraced by the subordinate in these so called striking situations. We, thus, aim at answering to the following research questions: (1) What events characterize the process of building the relation between supervisor and subordinate? (2) What is the subordinate's reaction towards the supervisor's behavior? (3) What is the impact of the events that are relevant within the building of the relation between the subordinate and their supervisor? A qualitative approach of an exploratory and descriptive focus was adopted, conducting interviews, using the Critical Incidents Technique to 12 participants. It was also applied the Assessment Model of Adult Attachment Style, by Hazan and Shave (1987). The results suggest three types of behaviors by the supervisor, which leaves a mark in the relation, caregiving behaviors towards the subordinate, supporting behaviors in solving tasks and problems, and abuse of authority behaviors. The behavior taken by the supervisor arouses different reactions upon the subordinate, namely behaviors that translate the activation of the careseeking system and the self-defense system, being the *fight* and *freeze* behaviors the dominant ones. Positive and negative consequences were identified, and these were the outcome of the situation considered to be critical, with impact on relation of the dyad and on the subordinate. The most referenced consequences are connected to a bigger proximity and trust upon the supervisor, and on the other hand a deception or disappointment.

Key-words: Building of the subordinate-supervisor relation; attachment styles

Resumen

Poco se sabe acerca de los factores que influyen en la forma en cómo se desarrolla la construcción de la relación entre el subordinado y el supervisor. Este estudio busca identificar las situaciones en que el subordinado vivencia o presencia en la interacción con su supervisor directo y que se comprenden como notables, y que por su importancia, influyen en el proceso de construcción de la relación. Se ya buscado todavía explorar en que forma el estilo de vinculación se puede relacionar con el comportamiento adoptado por el subordinado en situaciones importantes. Así, les proponemos contestar a las siguientes cuestiones de investigación: (1) Cuales son los acontecimientos que se caracterizan en el proceso de construcción de la relación entre el supervisor y el subordinado? (2) Cual es la reacción del subordinado al comportamiento del supervisor? (3) Cual es el impacto de los acontecimientos importantes en la construcción de la relación entre el subordinado y su supervisor? Se adoptó un método calificativo de enfoque exploratorio y descriptivo, Se aplicó una entrevista, con el recurso a la Técnica de Incidentes Críticos, a una muestra de 12 participantes. Se aplicó aún el modelo Categorical de Evaluación de Estilo Vinculación Adulta, de Hazan y Shaver (1987). Los resultados sugieren tres tipos de comportamientos del supervisor que marcan la relación, comportamientos de dar *caregiving*, de apoyo en resolución de tareas y problemas y comportamientos de abuso de autoridad. El comportamiento adoptado por el supervisor desencadena diferentes reacciones al subordinado, principalmente comportamientos que traducen la activación del sistema de *careseeking* y sistema de autodefensa, siendo la mayor parte el comportamiento de *fight* y *freeze*.

Se han identificado consecuencias positivas y negativas que resultan de la situación considerada crítica, con impacto en la relación de la pareja y en el subordinado. Las consecuencias más mencionadas se relacionan con una mayor proximidad y confianza en el supervisor, por el otro lado una desilusión.

Palabras Clave: Construcción de la relación subordinado-supervisor, estilos de vinculación.

À memória da minha querida tia Fernanda.

E aos meus pais.

Agradecimentos

Este trabalho foi mais do que a realização de uma única pessoa, a todos os que me apoiaram ao longo desta jornada quero deixar aqui o meu profundo e sincero agradecimento.

Em primeiro lugar à Professora Doutora Catarina Brandão, orientadora deste trabalho. Agradeço todos os momentos de orientação, total apoio e disponibilidade cedidos. Estou grata pelos conhecimentos que comigo partilhou e pelas palavras de incentivo nos momentos mais difíceis. Não há palavras que traduzam o profundo agradecimento que sinto.

Ao Maurício por ter acreditado que era possível e me ter dado o empurrão necessário nos momentos menos bons.

Ao meu Mano que embora longe nunca deixou de estar ao meu lado.

Como não podia deixar de ser, à minha companheira de angústias, dúvidas e horas de trabalho, Mafi.

A todos os amigos, que aceitaram as minhas ausências e os meus momentos de ansiedade, sem nunca deixarem de me dar uma palavra de incentivo.

Ao Luís Costa, um exemplo de perseverança a seguir e que, apesar da distância, sempre me fez acreditar que pode “fechar-se uma porta mas abre-se sempre uma janela”.

A todos participantes que entrevistei pela disponibilidade e partilha das suas experiências, sem os quais este trabalho não teria sido possível.

A todos, um enorme obrigado.

Índice

Resumo	II
Abstract	III
Resumen	IV
Introdução.....	1
Parte I – Enquadramento Teórico	3
1. A relação entre subordinados e supervisores	3
1.1. Características e natureza da relação	3
1.2. A relação de supervisão enquanto uma relação de <i>attachment</i>	5
1.2.1. O líder enquanto <i>caregiver</i>	6
2. Desenvolvimento da relação supervisor e subordinado	8
2.1. Desenvolvimento das relações	9
O papel do estilo de vinculação em contextos de trabalho	11
2.2. Definição	11
2.3. O papel dos estilos de vinculação na relação entre supervisor e subordinado	11
3. As emoções	15
3.1. Definição	15
3.2. As emoções na relação entre supervisores e subordinados	16
Parte II - Estudo Empírico.....	19
4. Pertinência do estudo, Objetivo e Questões de investigação.....	19
5. Método.....	20
5.1. Participantes	20
5.1.1. Processo de seleção dos participantes.....	20
5.1.2. Caracterização dos participantes	21
5.2. Instrumento de recolha de informação.....	22
5.3. Procedimento	25
5.4. Técnica de análise de informação.....	26
6. Resultados e Discussão.....	28
Reflexões Finais.....	56
Referências bibliográficas	60
Anexos.....	71

Índice de Quadros

Quadro 1. Unidades de registo codificadas na categoria comportamentos adotados pelo supervisor direto	30
Quadro 2. Unidades de registo codificadas na categoria circunstâncias dos IC que mais sobressaem no discurso dos participantes	31
Quadro 3. Unidade de registo codificadas na categoria comportamentos adotados pelos participantes.....	37
Quadro 4. Unidades de registo codificadas na categoria valência dos sentimentos experienciados	39
Quadro 5. Unidade de registo codificadas na categoria interpretações do comportamento do supervisor	41
Quadro 6. Unidades de registo na categoria alvo do impacto do IC	52
Quadro 7. Unidades de registo na categoria descrição da relação com o supervisor	53

Índice de Tabelas

Tabela 1. Caracterização dos participantes	22
Tabela 2. Pessoas envolvidas por incidente crítico.....	28
Tabela 3. Comportamentos adotados pelo supervisor, identificados como tendo impacto na relação entre subordinado e seu supervisor.....	29
Tabela 4. Circunstâncias em que o comportamento foi adotado	30
Tabela 5. Comportamentos adotados pelo supervisor por circunstância	32
Tabela 6. Comportamentos adotados pelos participantes	36
Tabela 7. Comportamentos adotados pelo participante em resposta ao comportamento do supervisor	38
Tabela 8. Resposta emocional do participante segundo o comportamento adotado pelo supervisor	39
Tabela 9. Interpretação do comportamento do supervisor	41
Tabela 10. Respostas cognitivas do participante em resposta ao comportamento do supervisor na situação crítica	42

Tabela 11. Comportamentos adotados pelo participante nos diferentes estilos de vinculação	43
Tabela 12. Resposta emocional do participante nos diferentes estilos de vinculação	43
Tabela 13. Respostas cognitivas/interpretações do participante nos diferentes estilos de vinculação.....	44
Tabela 14. Alvo do impacto das situações críticas	51
Tabela 15. Natureza do impacto do IC por alvo do impacto.....	52
Tabela 16. Distribuição dos participantes pela dimensão por eles atribuída à relação atual com o supervisor.....	53

Índice de Anexos

Anexo I. Pedido de colaboração em investigação

Anexo II. Pedido de parecer à comissão de ética

Anexo III. Guião de entrevista

Anexo IV. Sistema de categorias

Índice de Abreviaturas e Siglas

LMX – Teoria da Troca entre Líder e Liderado

AET – *Affective Events Theory*

TIC – Técnica dos Incidentes Críticos

IC – Incidentes Críticos

Introdução

A literatura sublinha a importância da relação interpessoal entre subordinado e supervisor (Kahn, 1998), existindo inúmeros estudos que demonstram a sua significativa influência ao nível individual, grupal e até no desempenho organizacional (e.g., Judge, Piccolo, & Ilies, 2004; Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). O comportamento do supervisor no local de trabalho tem influência profunda nos subordinados (Game, 2008; Liden & Maslyn, 1998; Sparrowe & Liden, 1997), nomeadamente ao nível da sua satisfação (Tsai, 2011), *burnout* (Ronen & Mikulincer, 2012), produtividade ou comprometimento organizacional (Erkutlu, 2008). Trata-se por isso de uma relação importante e com impacto significativo.

O processo de supervisão é, antes de mais, um processo entre duas entidades que se afetam mutuamente e aprendem uma com a outra (Storm, Todd, Sprenkle, & Morgan, 2001). Esta interação promove o desenvolvimento de um vínculo que tem sido estudado por vários autores à luz da teoria da vinculação de Bowlby (e.g., 1978; 1979; 1988) (e.g., Game, 2008; Hazan & Shaver, 1990; Mikulincer & Shaver, 2007). Segundo esta perspetiva o líder, tal como a figura parental, também desempenha um papel de orientador, mentor, cuidador, assumindo uma posição superior perante os subordinados. Os bons supervisores, tal como os “bons pais”¹, são sensíveis/ responsivos, dão suporte, procurando promover a autonomia do subordinado, criando condições para o desenvolvimento pessoal, aquisição de conhecimentos e participação ativa, estabelecem limites e regras, são flexíveis e não julgam (Popper & Mayseless, 2003).

A teoria da vinculação é uma das teorias mais amplas da psicologia atual que oferece uma resposta à formação, manutenção e alteração das relações interpessoais, explicando igualmente de que forma estas influenciam muitas vezes, de modo permanente, as pessoas nelas envolvidas (Bowlby, 1979). Ainda segundo esta perspetiva, existem diferenças individuais que ditam o funcionamento da dinâmica de vinculação que está sempre dependente da relação atual com a figura de vinculação e, claro, da qualidade das representações internas e interações passadas. São estes modelos internos de resposta que funcionam como guia de como reagir e comportar-se (e.g., Basch & Fisher, 1998; Bowlby,

¹ No original *good parents*.

1988; Collins, Guichard, Ford, & Feeney, 2004). Mas ainda pouco se sabe sobre quais são as circunstâncias que determinam a forma como a relação entre o subordinado e o seu supervisor se constrói, isto é, que situações ou acontecimentos determinam esta relação (Game, 2008).

Partindo da literatura que aponta as experiências vivenciadas no local de trabalho como importantes para entender atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Weiss & Cropanzano, 1996), é nosso objetivo perceber estas dinâmicas relacionais entre o subordinados e supervisores, tentando identificar quais são os acontecimentos e situações, que acontecem em contexto de trabalho, que são críticos ao ponto de se refletirem na relação. O conhecimento destas situações permitirá apoiar a definição de estratégias de intervenção capazes de minimizar a sua ocorrência, beneficiando trabalhadores e organizações.

Este trabalho encontra-se estruturado em duas partes. Na primeira parte apresenta-se o enquadramento teórico, onde se procura fundamentar a importância da relação entre supervisor e subordinado na organização; explora-se este tema à luz da teoria da vinculação dos adultos, entendida como um importante suporte científico para compreender as relações que se constroem no local de trabalho e reflete-se sobre as emoções como um fator de relevo nos acontecimentos e situações do dia a dia de uma organização. Na segunda parte do trabalho apresenta-se os aspetos empíricos da investigação realizada, descreve-se a pertinência do estudo, os seus objetivos e metodologia adotada, apresenta-se os resultados da análise de dados obtidos e a discussão sobre os mesmos. Por fim, apresenta-se as reflexões finais, algumas limitações do estudo e identifica-se propostas para estudos futuros.

Parte I – Enquadramento Teórico

1. A relação entre subordinados e supervisores

1.1. Características e natureza da relação

O local de trabalho é um contexto onde se estabelecem fortes laços com outros seres humanos, onde ocorrem interações, partilha de experiências, conhecimentos e emoções (Game, 2008). Os membros da organização estabelecem relações que variam de acordo com a força e direção do vínculo estabelecido (Kahn, 1993). A qualidade dessas relações está dependente de uma multiplicidade de fatores (Korsgaard, Brodt, & Whitener, 2002), que vão definir a sua natureza funcional ou disfuncional.

Uma das relações que ocupa maior destaque no contexto organizacional é, sem dúvida, a relação entre líderes e subordinados (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Judge et al., 2004; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Katz & Kahn, 1987). Para Sparrowe e Liden (1997) a qualidade da relação nesta díade estaria subjacente a diferentes níveis de respeito e confiança, grau de suporte emocional, bem como ao nível de partilhas de conhecimentos e recursos (Dienesch & Liden, 1986), considerando que a qualidade das relações (e trocas) entre supervisores e subordinados afeta as atitudes e o comportamento de ambos no local de trabalho (Gerstner & Day, 1997; Sparrowe & Liden, 1997).

A existência de diferenças na relação que supervisores desenvolvem com diferentes subordinados tem sido focada na literatura, nomeadamente pela Teoria da Troca entre Líder e Membro (LMX) (e.g., Dienesch & Liden, 1986; Liden & Maslyn, 1998; Sparrowe & Liden, 1997), segundo a qual as trocas entre ambos não decorrem uniformemente, isto é, de igual modo com todos os subordinados. Trata-se de uma relação marcada por influências mútuas, que varia na sua qualidade, e resulta em diferentes amplitudes de influência que produzem consequências na forma como a relação se desenvolve (Dunegan, Duchon, & Uhl-Bien, 1992). Estas diferenças de tratamento são atribuídas a vários fatores, nomeadamente, disponibilidade, energia, tempo e recursos que o líder dispõe (Dienesch & Liden, 1986). Por esta razão verificam-se relações de maior suporte e disponibilidade com

uns subordinados, que recebem e exercem maior influência, e relações “apenas” contratuais com outros subordinados, onde o supervisor executa o seu papel de supervisor fazendo vigorar os papéis formais da organização.

Observando-se que as relações de alta qualidade entre supervisor e subordinado conseguem inspirar nos subordinados maior reciprocidade, observando-se que estes respondem com um esforço físico e mental além do exigido formalmente e com comportamentos de retribuição, que beneficiem o líder e a organização (Colquitt, Scott, & LePine, 2007; Sparrowe & Liden, 1997). Estes subordinados são frequentemente mais autônomos, criativos (Tierney, Farmer, & Graen, 1999; Volmer, Spurk, & Niessen, 2012), comprometidos, satisfeitos, leais, motivados e demonstram melhor desempenho (Dunegan, et al., 1992; Landy & Conte, 2010; Vecchio, Griffeth & Hom, 2001). Ao interagirem com maior frequência com os seus supervisores, existe maior suporte, confiança, encorajamento entre eles e acesso a recompensas formais ou informais (Dienesch & Liden, 1986). Por outro lado, os trabalhadores que estabelecem com o seu supervisor uma relação de baixa qualidade, podem perceber o tratamento diferenciado que recebem, como uma exclusão do círculo de comunicação e conhecimento do supervisor. A percepção desta exclusão influencia negativamente a relação na díade, o desempenho, a satisfação e a motivação pessoais do trabalhador (Dunegan et al., 1992; Sparrowe & Liden, 1997). De facto, a literatura tem vindo a confirmar uma profunda influência nesta díade a vários níveis, nomeadamente, na satisfação no trabalho, no seu envolvimento e comprometimento com a organização, na eficácia e eficiência do trabalhador e mesmo no desempenho da própria organização (Chiavenato, 2003; Judge et al., 2004; Lowe et al., 1996; Pina e Cunha, Rego, Campos, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

A relação entre supervisor e subordinado é considerada uma relação de trocas baseada na confiança, em que o líder deve ser capaz de promover um ambiente aberto e de suporte no qual o subordinado pode desenvolver o seu trabalho, esperando-se em troca comprometimento e altos níveis de produtividade (Dienesch & Liden, 1986). Segundo Korsgaard, Brodt e Whitener (2002) quando o supervisor adota comportamentos de comunicação aberta e de demonstração de preocupação, o subordinado tende a confiar mais no seu supervisor. Indivíduos com altos níveis de confiança demonstram-se mais dispostos a comportamentos de risco e a assumir posições de vulnerabilidade, pois têm expectativas elevadas quanto à pronta resposta do supervisor em caso de necessidade (Colquitt et al., 2007).

1.2. A relação de supervisão enquanto uma relação de *attachment*

Hazan e Shaver (1990) foram dos primeiros autores a aplicar a teoria da vinculação ao local de trabalho. A adaptação desta teoria ao ambiente organizacional ajuda a um melhor entendimento do Ser Humano na sua relação com o meio e suas interações com outros (Game, 2008). Autores como Game (2008), Hazan e Shaver (1990) ou Mikulincer e Shaver (2007) têm sublinhado a pertinência de se olhar a relação supervisor-subordinado à luz da teoria da vinculação desenvolvida por Bowlby (e.g., 1978; 1979; 1988), considerando que este quadro conceptual permite lançar alguma luz na relação que se constrói entre os subordinados e seus supervisores.

A teoria da Vinculação conceptualiza a tendência do ser humano para formar laços de vinculação com o próximo, sendo nos dias de hoje a teoria central no estudo do desenvolvimento social e emocional do ser humano (Ronen & Mikulincer, 2012). Esta teoria estipula a necessidade de segurança como fundamental para o bem-estar do ser humano ao longo da sua vida. Este quadro conceptual fornece os alicerces para a compreensão do complexo sistema da dinâmica interpessoal que, segundo a teoria da vinculação, envolve três componentes que se interligam: busca de cuidado/ atenção², proporcionar cuidado/ proteção³ e momentos de exploração (Bowlby, 1988; Feeney & Collins, 2004; Mikulincer & Florian 1998).

Constrói-se um vínculo/ligação emocional Entre aquele que busca o cuidado⁴ e aquele que proporciona proteção, suporte e conforto (e.g., Ainsworth, 1991; Berman & Sperling, 1994; Bowlby, 1988; Fonseca, Soares, & Martins, 2006; McCluskey, 2010; Mikulincer & Shaver, 2004; Rholes & Simpson, 2004), que é ativado quando existe uma ameaça ou acontecimento *stressor* (McCluskey, 2010). O *caregiver* é a figura que serve três propósitos base: 1) são o alvo do *careseeker*, quando este procura maior proximidade; 2) devem ser capazes de proporcionar/ funcionar como *safe-haven*/ refúgio em momentos de necessidade do *careseeker*, assegurando conforto e segurança e 3) são a base de estabilidade e suporte que incentiva o *careseeker* à autonomia e exploração do ambiente (Hazan & Shaver, 1994). Assim que o desejo de proximidade ou proteção do *careseeker* é satisfeito a sensação de segurança é restabelecida. Em circunstâncias normais de estabilidade e segurança, o *careseeker* mantém o sistema de *attachment* inativo, existindo

² Na referência original *careseeking*.

³ Na referência original *caregiving*.

⁴ Na referência original *careseeker*.

espaço para outros padrões comportamentais, como arriscar, ser criativo, trabalhar, descobrir e participar em atividades com outros, isto é, a exploração do ambiente (e.g., Ainsworth, Blehar, Waters, & Wall, 1978; Berman & Sperling, 1994; Bowlby, 1988; Popper & Mayseless, 2003). Exemplos de atividades de exploração podem ser viajar, adotar *hobbies*, fazer novas amizades, trabalhar para cumprir importantes objetivos, etc. (Hazan & Shaver, 1990).

A intensidade da resposta suscitada no *caregiver* é determinada pelo *careseeker* (Feeney & Collins, 2004) e por outros fatores externos, como o tipo de comportamento de vinculação exibido (e.g., choro de fome ou de dor) e as circunstâncias em que esse comportamento ocorre (situações de emergência ou não). É, por isso, uma resposta adaptável que exige do *caregiver* uma sensibilidade e flexibilidade. Segundo a teoria da vinculação, o *caregiver* não é apenas aquele que sabe como intervir, mas é também aquele que sabe quando encorajar, estar disponível e não perturbar os momentos de crescimento e exploração do parceiro de relação. Ser capaz de criar uma base segura, a partir da qual o *careseeker* pode explorar e confiar que terá conforto, assistência e proteção se necessário, é a base primordial para um equilíbrio emocional (Bowlby, 1988).

1.2.1. O líder enquanto *caregiver*

Em idade adulta o indivíduo estabelece vínculos com outros seres humanos próximos, como os amigos, o companheiro romântico ou o chefe (supervisor), que proporcionam uma sensação subjetiva de segurança física e/ou psicológica (Feeney & Collins, 2004; Fraley & Brumbaugh, 2004). Quando, em contexto organizacional, existe da parte do subordinado uma procura do líder como o mais competente (e.g., para resolução de um problema ou apoio numa decisão), ocorre o desenvolvimento de uma relação simbólica e forma-se um laço de *attachment*, entre o subordinado que busca apoio e o supervisor, entendido como *safe-haven* (Popper & Mayseless, 2003). No sistema organizacional, autores como Game (2008) e Hazan e Shaver (1990) atribuem ao líder o papel de *caregiver* e ao subordinado o papel de *careseeker* (Mikulicer & Shaver, 2007; Popper & Mayseless, 2003).

No desempenho das suas funções os subordinados experienciam muitas vezes momentos de confusão, medo, ansiedade, ameaça ou desorientação. Estes momentos podem potencialmente ativar a dinâmica de *attachment*, produzindo consequências ao nível do comportamento, processamento de informação, capacidade de planeamento, organização e coordenação, capacidade de cooperação e envolvimento com o trabalho (McCluskey,

2010). Os comportamentos de apoio (por parte da figura de vinculação-líder) são definidos por Kahn (1993) como um ato emocional que envolve transferência de emoções através de troca de informação, disponibilidade, aconselhamento, sendo um ato psicológico que pode ser, ou não, consciente. Estes comportamentos são necessários para manter um compromisso eficaz e assertivo com a organização. Quando o líder ajuda os subordinados a gerir potenciais situações de ameaça, ao encorajar, dar *feedback*, dar conforto, demonstrar empatia, respeito, ao partilhar informações e recursos está a agir como *caregiver* (Kahn, 1993, 1998; Popper & Mayseless, 2003). Ao assumir este papel o supervisor induz a ativação de comportamentos exploratórios no subordinado (e.g., atingir objetivos, procurar desafios, desenvolver competências), em vez de reações passivas de ansiedade, em que a principal preocupação vai ser restaurar a sensação de segurança (Feeney & Collins, 2004; Kahn, 1998). Neste contexto o subordinado vai sentir-se integrado, alvo de atenção, de interesse e reconhecido (Popper & Mayseless, 2003).

O “bom líder”/*caregiver* é então aquele que é capaz de promover uma plataforma segura que propicie nos subordinados o desenvolvimento de processos de crescimento pessoal, como a promoção da criatividade, autonomia e capacidade de resolução de problemas e obstáculos (Antonucci, 1994; Popper & Mayseless, 2003). Este líder valoriza as habilidades pessoais de gestão de *stress* e desenvolvimento de competências, o aumento da autoconfiança e da autoestima (Popper & Mayseless, 2003; Soares, 2007), adotando comportamentos que visam promover nos subordinados uma participação ativa e progressiva nas tomadas de decisões, sentimentos de lealdade, comprometimento com a tarefa e com a organização e melhorar o desempenho e a satisfação no local de trabalho (Gerstner & Day, 1997; Popper, Mayseless, & Castelnovo, 2000; Tsai, 2011). Em oposição temos o líder que manifesta indisponibilidade, causando ansiedade ou desmoralização, podendo ampliar ainda mais a sensação de vulnerabilidade e insegurança do subordinado, e levar a uma relação de dependência com sentimentos de ansiedade constante ou rejeição da orientação proporcionada pelo líder (Mikulicer & Shaver, 2007).

Embora não exista uma ativação contínua do sistema de *attachment* na relação entre subordinado-supervisor, é importante que o supervisor (*caregiver*) assegure uma constante sensação de proteção e segurança ao subordinado (*careseeker*), pois só assim existe espaço para a autoestima, autoeficácia, autoconfiança, autonomia e autorrealização (Feeney & Collins, 2004; Popper & Mayseless, 2003).

É interessante perceber aqui uma possível analogia do líder, enquanto líder transformacional, à figura parental. A literatura indica que, tal como a figura parental, também o líder é sensível e responsável, tem em consideração a individualidade, promove a autonomia, dá suporte, não julga, proporciona oportunidades e experiências relevantes, estabelece limites e é um exemplo positivo com quem o subordinado se pode identificar. Todas estas semelhanças abrem portas conceptuais e empíricas, e proporcionam uma oportunidade de investigação da dinâmica por trás da liderança (Popper & Mayseless, 2003). O líder transformacional é entendido como promotor de empoderamento nos seus subordinados e a figura que promove um sentimento de confiança nas capacidades individuais, sentimento de motivação e capacidade de autonomia e exploração (Lowe et al., 1996). Investigações corroboram que o líder transformacional tem profundas influências sobre o comprometimento do subordinado para com a organização e empenho na realização das tarefas, instigando um envolvimento na organização que aumenta a motivação e a satisfação no trabalho (Erkutlu, 2008; Ngini, Slegers, & Denessen, 2006). Este líder promove um nível de maturidade nas atitudes, autoconceito e valores morais do subordinado que vai além da procura dos objetivos simples da organização, cultiva uma perspetiva profunda do valor do sucesso e da realização, do investimento pessoal, do pensamento crítico e independente, da preocupação com os outros e o valor da participação social, da justiça e equidade (Chiavenato, 2003; Pina e Cunha et al., 2007; Popper & Mayseless, 2003; Popper et al., 2000).

2. Desenvolvimento da relação supervisor e subordinado

É do equilíbrio saudável entre o movimento exploratório e a interação com a base segura (supervisor) que se desenvolve uma relação de *attachment* estável, funcional, saudável, com elevados níveis de satisfação, confiança, baixos níveis de conflito, e uma visão generalizada de que compensa procurar apoio junto de outros (Feeney & Collins, 2004). Mas há pouco conhecimento sobre este ponto. Graen e Uhl-Bien (1995) descrevem a construção da relação entre supervisor e subordinado numa espécie de ciclo de vida do

processo de construção da liderança⁵, um processo de maturação desenvolvido em três fases. Na primeira, a fase “estranhos”, supervisor e subordinado são dois desconhecidos, que ocupam diferentes posições hierárquicas na organização, iniciam uma relação contratual. A interação entre ambos caracteriza-se por trocas formais onde o líder/supervisor garante apenas o necessário para que o subordinado desempenhe as suas funções e o subordinado limita-se a cumprir o seu papel prescrito.

Na fase seguinte, que os autores denominam de “tomar conhecimento/ conhecer”⁶, registam-se trocas sociais entre supervisor e subordinado que vão além das trocas formais. Dá-se início a uma troca de informação e de recursos entre ambos, quer a nível social quer profissional. Esta é uma fase de teste e, por isso, limitada por um período de tempo curto, seguida de uma última fase.

A última etapa do ciclo de vida do processo de construção da relação de liderança é a de “relação madura”. Nesta fase o período de reciprocidade é mais longo e as trocas entre líder e subordinado vão além de transações monetárias. Os membros nesta díade podem contar um com o outro, existindo maior lealdade e comportamentos de suporte e sentimentos de confiança e respeito mútuo (Graen & Uhl-Bien, 1995). Nem todas as relações evoluem até à última fase, sendo que algumas mantêm as interações limitadas e estritamente contratuais da primeira fase, caracterizando-se por uma relação definida formalmente com influências apenas unilaterais (Dunegan et al., 1992).

2.1. Desenvolvimento das relações

A investigação sugere que as interações sociais são guiadas por modelos globais e modelos específicos de relacionamento (Pierce & Lydon, 2001), isto é, modelos internos de *attachment*⁷. Estes modelos são esquemas cognitivos, emocionais e motivacionais construídos a partir da experiência pessoal no contacto com o mundo externo, refletindo crenças e expectativas sobre o *self* na relação e sobre o nível de confiança no outro

⁵ No original *Life cycle of leadership making*.

⁶ No original *acquaintance*.

⁷ Segundo Collins e Read (1994), estes modelos são constituídos por quatro componentes que se interligam: (a) memórias autobiográficas; (b) crenças e atitudes; (c) objetivos e motivações/ desejos; (d) estratégias comportamentais/ planos de ação.

(Berman & Sperling, 1994; Popper & Mayseless, 2003; Rholes & Simpson, 2004). Funcionam como um guia de como interpretar, reagir ou prever relações, com outros, em contexto social (Basch & Fisher, 1998; Bothard & Shaver, 1994; Bowlby, 1988; Collins, 1996; Collins et al., 2004; Hazan & Zeifman, 1999; Levitt, Coffman, Guacci-Franco, & Loveless, 1994; Shaver, Collins, & Clark, 1996).

Os modelos globais do *self* e dos outros representam a história completa das dinâmicas de vinculação do sujeito ao longo da sua vida e é por isso esperado que influenciem a formação de novas relações, funcionando como um guia relativamente estável (Collins & Read, 1994). No entanto, existem diferenças individuais que variam nas relações específicas, isto é, verifica-se que os modelos específicos refletem a história das vivências e acontecimentos com uma pessoa em particular e, uma vez formados, servem de guia para interpretações e comportamentos do sujeito nessa relação específica, sobrepondo-se ao modelo global (Pierce & Lydon, 2001). Evidências empíricas demonstram que existe um desenvolvimento e ativação destes modelos específicos de relacionamento, construídos com base nas representações mentais, perante pessoas ou grupos com os quais se tenha uma relação próxima, regular e com impacto significativo, como é o caso do supervisor, em contexto de trabalho. Desenvolve-se um laço emocional que varia na sua força, podendo ser forte ou fraco, de acordo com a qualidade do suporte recebido pela figura de vinculação. Assim, considerando especificamente as relações entre supervisor e subordinado pode afirmar-se que a relação está condicionada por um filtro prévio de experiências, expectativas e memórias autobiográficas que determinam novas interações e as construções futuras (Game, 2008; Levitt et al., 1994; Pierce & Lydon, 2001). Todas as reações e comportamentos do subordinado no local de trabalho estão por isso dependentes de um conjunto de vivências singulares de interações passadas com o supervisor e com outros em geral (Game, 2008).

Isto sugere a importância do processo de atribuição de significado aos acontecimentos ocorridos na relação supervisor e subordinado e dos fatores que afetam essa avaliação subjetiva. Segundo Korsgaard, Brodt e Whitener (2002) o comportamento do supervisor e o contexto onde decorrem os acontecimentos são duas das valências a ter em conta nas atribuições de significado pelo subordinado. Harriot (2001, citado em Game, 2008) sugere que a origem destes acontecimentos, tendencialmente emocionais, está na relação social que se estabelece entre os membros.

O papel do estilo de vinculação em contextos de trabalho

2.2. Definição

Os estilos de vinculação são padrões de resposta distintos que determinam a forma como cada um se posiciona em relação ao mundo. O estilo de vinculação de um trabalhador define o posicionamento deste face à organização, ao trabalho e aos outros. A existência destes modelos de resposta explica algumas das diferenças observadas ao nível de estratégias de *coping* de resposta ao *stress* (Mikulincer & Florian, 1998), das diferentes expectativas individuais de confiança, proximidade e dependência interpessoal (Baldwin, Fehr, Keedian, Seidal, & Thompon, 1993) e alguns dos comportamentos saudáveis (Huntsinger, & Luecken, 2003), indicadores de bem-estar físico e psicológico (Mikelson, Kessler, & Shaver, 1997), entre outros.

2.3. O papel dos estilos de vinculação na relação entre supervisor e subordinado

Os padrões/ estilos de vinculação são um importante preditor do bem-estar psicológico e da qualidade das relações interpessoais e, segundo Uhl-Bien (2006), podem explicar a dinâmica de comportamentos entre líderes e subordinados. No entanto, este tem sido um tema pouco explorado pelos investigadores interessados nos fenómenos que ocorrem no local de trabalho. Existem ainda poucas respostas sobre o papel dos padrões/ estilo de vinculação na variedade de comportamentos, atitudes e experiências no local de trabalho (Harms, 2011).

É possível diferenciar, segundo alguns autores (e.g., Fonseca et al., 2006; Hazan & Shaver, 1990; Mikulincer & Shaver, 2007), três estilos de vinculação (e.g., o seguro, o inseguro-ambivalente e o inseguro-evitante). No que respeita mais concretamente aos estilos de vinculação no contexto de trabalho, o Estilo de vinculação Seguro caracteriza-se pela existência de confiança no cuidador e confiança que ele estará disponível, responsivo e será útil e cooperante em caso de necessidade (Bowlby, 1988; Rholes & Simpson 2004). Em contexto organizacional os trabalhadores com este estilo de vinculação são corajosos e

ousados nas suas explorações, relatam sucessos e satisfação no trabalho e reduzido medo de falhar, pois confiam nas suas capacidades (Hazan & Shaver, 1990). Estes trabalhadores facilmente recorrem a colegas em caso de necessidade (Shaver & Mikulincer 2007) e estabelecem relações de proximidade com outros, pois sentem-se confortáveis com a intimidade que lhes é inerente, são sensíveis às necessidades dos outros e prestam cuidado (Shaver et al., 1996). Perante uma ameaça ou ativação do sistema de *attachment* este trabalhador é capaz de uma perceção equilibrada da realidade, é flexível nas suas avaliações do problema e é capaz de reagir, analisar e planear uma solução. Consciente que terá apoio se necessitar, este trabalhador é autónomo e mobiliza recursos, alcançando uma sensação de segurança e proteção que propicia baixos níveis de *stress* e um estado de saúde física e mental (Mikulincer & Shaver, 2007). Este trabalhador é capaz de aceitar a perda/separação e ajustar-se e recuperar de sentimentos de tristeza e raiva, registando-se uma resposta e recuperação emocional rápidas (Cooper, Shaver, & Collins, 1998; Mikulincer & Florian, 1998). Este padrão comportamental é promovido por supervisores que se mostram disponíveis e responsivos (Fonseca et al., 2006; Weinfield, Sroufe, Egeland, & Carlson, 1999).

O Estilo de vinculação Inseguro pode ser Ambivalente/ Ansioso ou Evitante, sendo caracterizado por baixos níveis de confiança. Nestes estilos inseguros verificam-se fracas estratégias de *coping* (Cooper et al., 1998), há uma tendência para uma distorção e negação de experiências emocionais, supressão inconsciente e reações disfuncionais perante a ameaça (Mikulincer & Shaver, 2007). Trabalhadores com um estilo de vinculação inseguro são mais propensos ao pessimismo e a baixos níveis de confiança nas capacidades de resposta e resolução de problemas, desenvolvendo altos níveis de *stress* e um bem-estar deteriorado (Mikulincer & Florian, 1998). O Estilo Inseguro-Ambivalente/ Ansioso caracteriza-se por uma busca constante de proximidade e consequente evitamento ansioso. Indivíduos com este estilo manifestam dificuldade em gerir a aproximação às figuras de vinculação, pois, conscientes da necessidade dessa proximidade receiam que isto leve ao afastamento e perda da figura de vinculação, crescendo a ansiedade (Locke, 2008). Muito emocionais perante o *stress* (Gillath, Bunge, Shaver, Wendelke, & Mikulincer, 2005; Ronen & Mikulincer, 2012) são frequentemente forçados a usar técnicas de *coping* emocional. É um estilo de vinculação caracterizado por incerteza se o cuidador vai estar disponível, responsivo e cooperante quando necessário (Shaver et al., 1996). Os trabalhadores com este estilo de vinculação tendem a oscilar ciclicamente entre a

necessidade de proximidade do líder e os comportamentos de exploração, que têm como função atrair a atenção e aprovação do líder. A preocupação permanente com as necessidades de vinculação constitui uma distração ao desempenho das tarefas, conduzindo a um fraco desempenho profissional e dificuldade de cumprimento de tarefas e prazos. Estes trabalhadores preferem realizar trabalhos em grupo e procuram sobrecarga de tarefas, de forma a agradar aos demais, mas com frequência sentem-se desvalorizados e incompreendidos (Hazan & Shaver, 1990). Quando potenciais situações de ameaça ativam o sistema de *attachment*, este trabalhador faz uma avaliação catastrófica da situação ou problema, ampliando a ameaça e mantendo crenças irrealistas sobre a possível indisponibilidade do supervisor, este trabalhador tende a manter o estado de ativação do sistema de *attachment* demonstrando constante necessidade de proximidade (Gillath et al., 2005). Embora deseje o apoio por parte do supervisor, a resolução do problema vai causar ansiedade, pois o cuidador deixa de ser necessário. Estes trabalhadores mantêm igualmente um constante estado de hiper-vigilância a sinais de insegurança ou *stress*, sustentando um estado de ruminação sobre potenciais ameaças, intensificando emoções negativas como medo, tristeza ou ansiedade, o que amplia um estado de preocupação, ambivalência e incoerência (Cooper et al., 1998; Gillath et al., 2005; Mikulincer & Shaver, 2007). Este estilo de vinculação Inseguro-ansioso resulta do comportamento inconstante do cuidador (supervisor), que por vezes adota comportamentos de rejeição quando há manifestação de necessidade de proteção e segurança (Fonseca et al., 2006; Rholes & Simpson 2004; Rholes, Simpson, & Stevens, 1998; Weinfeld et al., 1999).

No caso do Estilo de vinculação Inseguro-Evitante, os baixos níveis de confiança levam a comportamentos de adaptação a uma posição de autossuficiência emocional (Ronen & Mikulincer, 2012). Pessoas com este estilo de vinculação tendem a experienciar desconforto na proximidade e intimidade inerente à relação de vinculação (Locke, 2008; Rholes & Simpson 2004). Evidenciam dificuldade em confiar no outro, percecionando o cuidador como não responsivo e indisponível. Procuram por isso ser autossuficientes de forma a viver sem auxílio de outros (Shaver et al., 1996). Trabalhadores com este estilo de vinculação evitam proximidade e tendem a adotar uma postura de ocupação compulsiva, evitando a socialização e convívio (Hazan & Shaver, 1990). A desvalorização da importância da vinculação leva-os a usar com frequência estratégias que minimizem comportamentos de *attachment* e emoções (podendo exibir comportamentos antissociais, de hostilidade e frustração perante outros). Preferem trabalhar sozinhos, sentindo

aborrecimento quando existe interação com outros (Shaver & Mikulincer, 2007). O objetivo do trabalhador com estilo Evitante é manter os comportamentos de vinculação desativados, assim que há o risco de ativação eles tendem a desvalorizar as ameaças e vulnerabilidades, negando emoções negativas (Cooper et al., 1998) e suprimindo/reprimindo memórias negativas de acontecimentos passados semelhantes. Mas este estado defensivo de negação é colocado em risco quando sentimentos como medo, ansiedade ou *stress* persistem e ativam o sistema de vinculação, o que coloca a descoberto uma vulnerabilidade que põe em causa a independência e autossuficiência emocional. Estes trabalhadores exibem com frequência dificuldades em resolver problemas, pois as estratégias de *coping* têm subentendido algo que negam existir: uma relação de vinculação. Evitam por isso procurar apoio e privilegiam a autossuficiência. Estes trabalhadores são mais capazes de lidar com separações/ perdas temporárias, sentindo alívio, mas são incapazes de lidar com as permanentes, registando altos níveis de *stress* (Shaver & Mikulincer, 2007). Estes comportamentos resultam de um cuidador que rejeita a aproximação e se mostra indisponível perante a necessidade (Bowlby, 1988; Fonseca et al., 2006; Rholes et al., 1998; Weinfeld et al., 1999).

Independentemente da tendência para manter determinado padrão de vinculação ao longo da vida, algumas mudanças podem ocorrer (Antonucci, 1994; Bothard & Shaver, 1994; Fonseca et al., 2006; Fraley & Brumbaugh, 2004; Levitt et al., 1994; Rothbard & Shaver, 1994). Assim, o indivíduo pode ser vulnerável a acontecimentos negativos mas também retirar benefícios de acontecimentos positivos (Bowlby, 1988), existindo uma capacidade de assimilação de nova informação nos estilos de vinculação existentes, mas também uma capacidade de acomodação e atualização dos mesmos (Davila & Cobb, 2004). Estilos de vinculação inseguros podem ser revistos ou substituídos quando ocorrem mudanças no cuidador ou quando o indivíduo é capaz de utilizar a sua capacidade de reflexão para examinar as contradições do modelo interno, assim como iniciar novas relações (Ainsworth, 1989, citado em Popper & Mayseless, 2003), ou quando existe uma experiência corretiva, tal como uma relação de suporte e apoio por parte de alguém significativo (Bowlby, 1988). Neste seguimento, a relação com o supervisor pode desempenhar um papel crucial na manutenção ou alteração do estilo de vinculação do subordinado. Um subordinado com um padrão interno inseguro espera receber rejeição ou indisponibilidade por parte do supervisor (a figura de vinculação); no entanto, um líder que haja segundo uma sensibilidade, disponibilidade e consideração pelo próximo, adota um

comportamento inesperado por este subordinado, podendo levá-lo a reconsiderar esquemas preceitos já interiorizados (Popper & Mayseless, 2003).

O papel que o supervisor, como figura de vinculação, desempenha na relação, pode proporcionar espaço para que o subordinado experiencie novas relações, relações corretivas e momentos de reflexão crítica e autoquestionamento, momentos estes que o levam a iniciar um processo de correção/ alteração (Hill, 1984 citado em Popper & Mayseless, 2003).

3. As emoções

3.1. Definição

Historicamente as emoções humanas são entendidas como um mecanismo de sobrevivência, ativado de forma a colocar o ser humano em alerta (Gohm & Clore, 2000). Lazarus (1993) define-as enquanto fenómeno social complexo que é acompanhado de uma alteração psicológica e comportamental e determinado por regras e normas que estabelecem limites culturalmente aceites (Gopinath, 2011). Grande parte das definições de resposta emocional incluem uma reação afetiva, em relação a um objeto, pessoa ou situação, e uma avaliação cognitiva dessa reação (Gopinath, 2011; Lazarus, 1993; Weiss & Cropanzano, 1996). Segundo Jones e Rittman (2002) as emoções que um indivíduo demonstra nas relações interpessoais, são mais do que uma simples reação bio-fisiológica. Estas reações emocionais devem ser entendidas como uma tradução da leitura que o sujeito faz do exterior, combinada com as suas próprias motivações pessoais. Por exemplo, numa situação crítica produz-se uma resposta dependente de fatores como a situação em que o indivíduo se encontra, as suas capacidades de expressão emocional, as regras sociais, as motivações e os resultados que ele pretende obter (Hartel & Ashkanasy, 2002).

Na teoria da vinculação as emoções ocupam um lugar central na dinâmica relacional pois o comportamento de *careseeking* (busca de atenção e cuidado) é guiado segundo um estado emocional, o sentimento de segurança. Emoções como medo de abandono, raiva pela

separação, alegria do reencontro, tristeza e luto subsequentes à perda, são frequentemente associadas a esta teoria (Shaver et al., 1996). De acordo com Bowlby (1979), muitas das emoções mais intensas surgem na formação, manutenção ou na quebra de uma relação de vinculação, sendo que os *careseekers* que experienciam emoções positivas na presença da figura de vinculação e emoções negativas na sua ausência, estarão mais motivados para manter proximidade e, como resultado, assegurar a sua própria sobrevivência (Bowlby, 1979; Hazan, Gur-Yaish, & Campa, 2004).

3.2.As emoções na relação entre supervisores e subordinados

A literatura sugere que existe, na relação do subordinado com o seu supervisor, uma espécie de tendência para desenvolver emoções, de valência positiva ou negativa, dependendo do tipo de acontecimentos vivenciados na relação e da interpretação subjetiva desses mesmos eventos (Dasborough & Ashkanasy, 2002; Game, 2008; Weiss & Cropanzano, 1996). De acordo com a Teoria dos Eventos Afetivos (*AET - Affective Events Theory*), proposta por Weiss e Cropanzano (1996), o ambiente de trabalho predispõe à ocorrência de certos acontecimentos (definidos como algo de importante que acontece em determinado momento e local), que conduzem a emoções específicas, isto é, a reações afetivas, que, por sua vez, moldam atitudes e comportamentos. Estes acontecimentos, e a atribuição de significado, dependem de inúmeros fatores, nomeadamente do estatuto do trabalhador (Fitness, 2000; Katz & Kahn, 1987), de diferenças individuais, da natureza do trabalho (Fitness, 2000), das relações que se constroem no local de trabalho (Fitness, 2000; Kahn, 1993), das características da função (Weiss & Cropanzano, 1996) ou mesmo do estilo de supervisão (Weiss & Cropanzano, 1996).

Algumas investigações (e.g., Roseman, Spindel, & José, 1990; Weiner, 1985; Weiss & Cropanzano, 1996) têm apontado a avaliação/interpretação dada aos acontecimentos como mais relevante para o processo de ação do que o acontecimento em si, sendo esta avaliação que determina que emoções serão experienciadas (Dasborough & Askanasy, 2002; Roseman et al., 1990). Certos eventos promovem tendencialmente determinadas emoções, mas em última análise, qualquer reação está dependente da interpretação subjetiva que lhe é atribuída. Isto é, o acontecimento tem significado distinto de acordo com o trabalhador que o vivencia (Fitness, 2000).

Como referido anteriormente, o estilo de vinculação e as representações internas, crenças e expectativas (Game, 2008; Levitt et al., 1994) exercem um papel importante na avaliação e interpretação individual dos acontecimentos ao longo da vida (Mikulicer & Shaver, 2007). Philippe, Koestner, Lecours, Beaulieu-Pelletier e Bois (2011) abordaram a influência das memórias autobiográficas sobre a experiência emocional, no sentido em que as memórias passadas guiam pensamentos atuais, futuras emoções e comportamentos (Bluck, Alea, Habermas, & Rubin, 2005; Pillemer, 2003). É a recordação de certos eventos específicos, que tiveram lugar num momento e espaço particular, que informam, motivam e inspiram a agir (Pillemer, 2001; Pillemer, 2003). A vivência de experiências positivas, como por exemplo encorajamento e *feedback* por parte do supervisor, vai refletir-se em comportamentos de colaboração, trabalho em equipa, comprometimento e satisfação dos subordinados (Tsai, 2011). O supervisor deve, por isso, entender a importância que comportamentos de suporte, empatia, genuinidade e afeto têm sobre o desenvolvimento da confiança, abertura e sentimento de segurança na relação com o subordinado e na promoção de um clima de abertura, colaboração e partilha. As vivências que o subordinado experiencia com o seu supervisor são por isso significativas e têm impacto na forma como o subordinado reage e se relaciona (Storm et al., 2001).

Esta linha de pensamento sugere a influência das memórias individuais na construção de novas relações, nomeadamente, no local de trabalho. Pillemer (2003) é um dos autores que aprofunda os estudos sobre a influência das experiências diárias na capacidade adaptativa a novas situações (Alea & Bluck, 2003; Bluck et al., 2005; Conway & Pleydell-Pearce, 2000). Segundo este autor a memória emocional pode afetar eventos e a recordação voluntária das ocorrências passadas do indivíduo. Estudos mostram que esta recordação não só afeta a nova experiência emocional (e.g., Schwartz, Weinberger, & Singer, 1981, citados em Philippe et al., 2011), como define e condiciona a dimensão da intensidade emocional deste novo acontecimento (Olson & Zanna, 1993). Segundo Pillemer (2003) esta utilização da memória biográfica é feita automaticamente e baseada em processos de semelhança. A premissa base é a de que a memória funciona como fonte de orientação para a adaptação, onde situações específicas, contextos e pessoas funcionam como um instigador de memórias biográficas.

Pelos aspetos acima fica claro que a literatura sublinha a importância da relação interpessoal entre subordinado e o seu supervisor em contexto de trabalho (e.g., Judge et al., 2004; Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Uma relação cuja construção está sujeita à influência de fatores sobre os quais pouco se sabe. Muito tem sido estudado acerca da relação de liderança, como uma relação importante nas organizações, mas pouco se sabe sobre a forma como esta relação se constrói (Game, 2008). Sabe-se no entanto que a ocorrência de situações/acontecimentos críticos pode determinar a dinâmica da relação nesta díade, tendo por sua vez consequências noutras dimensões do trabalho. Os modelos internos de resposta, globais e específicos, são considerados na literatura como um guia individual de resposta que dão um sentido particular às relações com o próximo (Collins, 1996; Collins & Read, 1994). Assim, crenças e expectativas dos modelos relacionais podem funcionar como interpretações pré-existentes, baseadas em experiências anteriores, e acessíveis ao sujeito quando este é confrontado com novos acontecimentos e situações na relação.

O objetivo desta investigação é compreender a natureza destas situações críticas, o comportamento adotado pelo supervisor nessas situações, a forma como o subordinado reage a elas, e qual o impacto de tudo isto na relação desta díade e no seu desenvolvimento ao longo do tempo.

Parte II - Estudo Empírico

4. Pertinência do estudo, Objetivo e Questões de investigação

A relação entre supervisor e subordinado assume uma importância crescente no contexto de trabalho. Com este estudo pretende-se realizar uma análise contextualizada de uma problemática complexa e de grande relevo para as organizações, que é a construção da relação entre supervisor e subordinado. Ao explorar e identificar os acontecimentos que o subordinado percebe como marcantes e relevantes para a construção deste relacionamento, estamos a gerar conhecimento que vai contribuir para a compreensão das dinâmicas subjacentes ao funcionamento nesta díade. Percebe-se assim a implicação prática que este estudo poderá vir a ter.

Decorrente do que foi exposto acima, esta investigação tem como objetivo global explorar e descrever o processo de construção dessa relação, considerando a sua dimensão emocional e o estilo de vinculação dos subordinados. As Questões de Investigação (QI) que se procura responder neste estudo são três:

QI 1. Quais os acontecimentos que caracterizam o processo de construção da relação entre supervisor e subordinado?

Com esta QI pretende-se identificar os principais acontecimentos que o subordinado identifica como relevantes na construção da sua relação com o supervisor (ao longo do tempo), identificando os comportamentos que o supervisor adotou e o contexto em que os mesmos decorrem.

QI 2. Qual a reação do subordinado ao comportamento do supervisor?

Com esta QI pretende-se identificar como foi a situação vivida pelos subordinados, a nível comportamental, emocional e cognitivo. Pretende-se ainda explorar a relação entre o estilo de vinculação do subordinado com a vivência da situação.

QI 3. Qual o impacto dos acontecimentos relevantes na construção da relação entre o subordinado e o seu supervisor?

Por fim, com esta QI pretende-se perceber qual o impacto dos acontecimentos relatados na relação com o supervisor, segundo o subordinado.

5. Método

Considerando que se pretende nesta investigação uma análise contextualizada de um fenómeno pouco explorado na literatura, a construção da relação entre subordinados e supervisores, a escolha recaiu sobre o uso da metodologia qualitativa. Esta forma de investigação pretende uma recolha de informação semântica para análise de significado sobre a problemática em estudo (Bogdan & Biklen, 1994) e permite conhecer uma realidade em perspetiva individual, sendo rico em informações contextualizadas e detalhadas. Tem como objetivo reconstruir o real (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006), isto é, perceber o todo de forma integrada/“holística” (Almeida & Freire, 2007; Miles & Huberman, 1994).

Optou-se por um estudo do tipo exploratório e descritivo (Bogdan & Biklen, 1994). Exploratório na medida em que, tratando-se de uma problemática pouco investigada, pretende-se uma aproximação flexível e uma familiarização com um fenómeno relativamente desconhecido (Sampieri et al., 2006). Descritivo porque procura-se descrever situações ou acontecimentos, avaliando e recolhendo dados de forma exaustiva sobre o fenómeno em análise (Danhke, 1989, citado em Sampieri et al., 2006).

5.1. Participantes

5.1.1. Processo de seleção dos participantes

Num primeiro momento estabeleceu-se contacto com três organizações da rede de parceiros da FPCEUP (Anexo I). Face à impossibilidade de recolha de informação nesses

contextos organizacionais solicitou-se autorização à comissão de ética da FPCEUP⁸ (Anexo II) para recolher informação junto dos seus alunos-trabalhadores, o que impossibilitou recolher informação numa única organização.

Foram contactados todos os alunos-trabalhadores (Anexo II) da listagem cedida pela FPCEUP (Anexo II), tendo-se entrevistado todos os participantes disponíveis, à exceção daqueles cujos supervisores eram seus familiares, tendo sido eliminados por colocar em risco os objetivos do estudo.

5.1.2. Caracterização dos participantes

Colaboraram nesta investigação 12 trabalhadores-estudantes com idade média de 37.25 anos (DP=12.37). O grupo de participantes, constituído por 9 participantes do sexo feminino e 3 do sexo masculino, integra estudantes-trabalhadores de várias áreas profissionais e diferentes funções. Quanto à antiguidade nas funções que desempenham, a média que caracteriza este grupo é de 10.52 anos (compreendida entre 3 meses e 25 anos), sendo que a média de tempo de trabalho com o supervisor em análise é de 5.03 anos (compreendida entre 1 mês e 19 anos). De forma a garantir o anonimato, os participantes denominaram-se neste estudo por Trabalhadores 01, 02, 03, 04 (...) 12 e, abreviadamente, de T 01, T 02, T03 (...) T15. Informações sobre cada participante estão condensadas no Tabela 1.

⁸ Lista de documentos inseridos nesse pedido: Pedido de colaboração em investigação; Pedido de colaboração em investigação enviado aos participantes; Consentimento informado.

Tabela 1. Caracterização dos participantes

	Sexo	Faixa etária	Habilitações académicas	Função que desempenha	Antiguidade na função	Há quanto tempo trabalha com o supervisor
T 01	M	55	Frequência de licenciatura	Área comercial	25 anos	1 ano
T 02	F	20	Frequência de licenciatura	Operadora de loja	4 anos	4 anos
T 03	F	33	Ensino superior	Enfermagem	10 anos	4 anos
T 04	M	33	Ensino superior	Professor	8 anos	3 anos
T 05	M	41	Frequência de licenciatura	Maquinista Técnico	19 anos	19 anos
T 06	F	23	Frequência de licenciatura	Operadora de loja	3 meses	3 meses
T 07	F	31	Frequência de licenciatura	Empregada de mesa	8 anos	1 mês
T 08	F	50	Ensino superior	Gestora de formação	14 anos	2 anos
T 09	F	25	Frequência de licenciatura	Operadora de caixa	6 anos	6 anos
T 10	F	32	Frequência de Mestrado	Educadora social	3 anos	3 anos
T 11	F	53	Mestre	Educadora de infância	15 anos	15 anos
T 12	F	51	Frequência de licenciatura	Oficial de justiça	14 anos	3 anos

5.2. Instrumento de recolha de informação

De forma a responder ao objetivo da investigação adotou-se a entrevista individual como instrumento de recolha de dados, por ser um instrumento flexível que dá maior liberdade ao participante de partilhar o seu ponto de vista acerca do fenómeno em estudo (Sampieri et al., 2006). Para garantir a qualidade das inferências o guião de entrevista foi construído de modo a assegurar o foco no objetivo proposto (Butterfield et al., 2009); tendo-se elaborado um guião de entrevista semiestruturada, que representa a linha condutora de conversação com o entrevistado, um auxílio ao entrevistador que evita distanciamentos do tema (Rubin & Rubin, 1995).

De forma a identificar os acontecimentos pretendidos optou-se pelo uso da Técnica dos Incidentes Críticos (TIC, Flanagan, 1954). O conceito de incidente é definido por Flanagan (1954, p. 327) como “qualquer atividade humana observável que seja suficientemente

completa em si mesma para permitir inferências e previsões a serem feitas sobre a pessoa que realiza o ato”, sendo crítico quando ocorrer numa situação onde a intenção é clara e as consequências deixam poucas dúvidas sobre os seus efeitos. O uso desta técnica permite um foco de estudo específico, revelando o que aconteceu e em que circunstâncias. O ponto de vista, opinião ou experiência dos participantes são recolhidos para que possam ser analisados e, numa fase final, produzam conhecimento (Sampieri et al., 2006). A TIC é uma ferramenta eficaz de exploração (Hettlage & Steinlin, 2006), capaz de revelar informação que explica onde teve lugar o evento, a forma como foi tratado pelos intervenientes, as emoções envolvidas, as pessoas direta e indiretamente afetadas, assim como as suas consequências (Butterfield, Borgen, Maglio, & Amundson, 2009). Em suma, permite ganhar conhecimento do incidente pela perspetiva do ator na ação, analisando os elementos da perceção emocional, cognitiva e comportamental do evento (Angelides, 2001; Chell, 2004; Hettlage & Steinlin, 2006).

De forma a garantir o rigor e a clareza da informação recolhida (Flanagan, 1954) este método exige, pela sua complexidade, uma clarificação de conceitos junto dos participantes. É necessário explicar em que consiste a técnica, sendo fundamental uma definição resumida do conceito de Incidente Crítico (IC). Os participantes devem saber o que lhes está a ser pedido, pois só assim serão capazes de identificar os incidentes relevantes para o estudo, procedimento que assegura a qualidade dos IC’s recolhidos. No contexto desta investigação o IC é considerado um acontecimento, ou situação/ episódio, no qual o subordinado participou ou presenciou, e que tenha sido significativo na medida em que foi marcante no processo de construção da relação com o seu supervisor, podendo este acontecimento ter tido um impacto positivo ou negativo nessa relação. De forma a facilitar o processo de recordação das situações significativas optou-se por utilizar uma abordagem gráfica que consiste no traçado de uma linha temporal (Chell, 2004), com o auxílio da qual os participantes podem, mais facilmente, pensar nos IC’s através de uma retrospectiva gradual para o passado. Este é também um dos procedimentos que garante a qualidade das inferências deste estudo.

A TIC foi aplicada em contexto de entrevista semiestruturada, solicitando-se aos participantes que pensassem em situações críticas que tivessem vivido com o seu supervisor e em relação às quais identificassem determinados elementos: as circunstâncias do acontecimento, o que estava a acontecer e quem estava envolvido; o comportamento adotado pelo supervisor na situação descrita; o comportamento adotado pelo participante; o

resultado do acontecimento, isto é, de que forma a situação se concluiu; de que forma o participante interpreta/ explica o comportamento adotado pelo supervisor; que emoções foram sentidas ou associadas à situação; e qual o impacto (positivo/ negativo) na relação com o supervisor, isto é, de que forma o acontecimento influenciou a relação. Este controlo das informações recolhidas concorre para a qualidade das inferências a retirar durante a análise da informação (Butterfield et al., 2009).

O estilo de vinculação dos participantes foi avaliado com a Medida Categorical desenvolvida por Hazan e Shaver (1987), validada para a população portuguesa por Fonseca, Soares, e Martins (2006), e que categoriza o estilo de vinculação em um de três estilos de vinculação: Seguro, Inseguro-Ambivalente e Inseguro-Evitante.

Foi realizado um estudo piloto tendo em vista a avaliação da validade de conteúdo do guião construído. Pretendia-se analisar a compreensão, clareza e relevância das diferentes questões (Hill & Hill, 2005; Lourenço, 2002; Sampieri et al., 2006). O teste piloto foi realizado a dois trabalhadores no ativo (um em horário *part-time* e outro em *full-time*), ambos do sexo feminino, tendo as entrevistas uma duração média de 24 minutos. Depois de explicados alguns conceitos relevantes para a compreensão do que lhes iria ser pedido (e.g., conceito de IC e quais as informações que se pretendia recolher), foi aplicado o instrumento. Após uma análise deste teste piloto decidiu-se colocar a primeira questão da Parte II de forma mais aberta, pedindo simplesmente para descrever a relação atual com o supervisor, e dando os exemplos das dimensões a considerar apenas se pertinente (proximidade entre ambos, é uma relação mais cordial, existe confiança entre ambos, etc.). No final da entrevista foram questionados sobre dúvidas, dificuldades e comentários. Pretendíamos uma opinião em relação à extensão e procedimentos da entrevista e sobre o tempo disponibilizado para refletir sobre as questões. Os participantes identificaram a necessidade de mais tempo para refletir sobre os IC's, avaliando a presença da investigadora como um fator de pressão e desconforto. Optou-se por incluir no pedido de colaboração que foi enviado aos participantes do estudo informações acerca do que lhes iria ser pedido. Incluiu-se ainda, na entrevista, um momento de reflexão de 5 minutos em que os participantes, sozinhos, teriam oportunidade de refletir nas suas respostas. Na análise do teste piloto surgiu ainda a necessidade de colocar um ponto adicional nas questões sobre cada IC, referente ao impacto (positivo ou negativo) de cada acontecimento na relação com o supervisor.

O instrumento final (Anexo III) é composto por quatro momentos fundamentais. No primeiro instrumento identifica-se o objetivo e a pertinência do estudo, e explica-se ao participante a estrutura da entrevista. Segue-se o registo dos dados sociodemográficos. De seguida solicita-se ao participante que recorde um conjunto de situações críticas relativamente às quais deve identificar um conjunto de elementos específicos. Com o objetivo de ajudar todo o processo de recordação dos IC's, o participante tem acesso, durante toda a entrevista, a uma folha de instruções onde estão descritos: o tipo de situação que se pretende que descreva e os elementos a identificar em relação a cada acontecimento crítico, e a representação gráfica de uma linha temporal, que servirá de apoio ao processo de recordação. É nesta mesma linha que, mais tarde, é solicitado ao participante que situe temporalmente cada IC relatado. Na última parte da entrevista pede-se uma descrição da relação que mantém com o supervisor e apresentada a medida categorial para avaliar o estilo de vinculação do participante.

5.3. Procedimento

À medida que os participantes estabeleceram contacto com a investigadora foram sendo marcadas entrevistas mediante a sua disponibilidade. As 12 entrevistas decorreram nas instalações da FPCEUP, em gabinetes de consulta ou em salas de aula previamente requisitados para esse efeito, tendo uma duração que variou entre os 30 minutos e 1h50, resultando num valor médio de 46 minutos. Após explicitação dos objetivos da investigação foi-lhes apresentado os diferentes momentos da entrevista, entregue o documento de declaração de consentimento informado (incluído no Anexo II) e solicitado o seu *e-mail* de contacto para, caso desejassem, o posterior envio dos resultados da investigação e eventuais contactos subsequentes (Bardin, 2011; Butterfield et al., 2009). Sucedeu-se depois um momento de reflexão de 5 minutos, em que os participantes tiveram oportunidade de relembrar/refletir nos cinco incidentes/ situações que deveriam relatar. Após esta reflexão e mediante autorização as entrevistas foram gravadas em formato áudio, de modo a registar toda a informação e facilitar a transcrição das mesmas.

No final da recolha de dados agradeceu-se a disponibilidade dos participantes, evidenciando a relevância da informação recolhida para a investigação. É importante que o participante se sinta valorizado e, desta forma, se mantenha uma porta aberta para futura

disponibilidade (Chell, 2004). A garantia de anonimato foi uma constante, quer no primeiro contato com o participante quer nos agradecimentos finais.

Posteriormente, de forma a completar as informações recolhidas, as transcrições foram devolvidas por escrito, via *e-mail*, aos participantes. Foi-lhes solicitado que desenvolvessem algumas ideias apresentadas em contexto de entrevista, por se considerar que algumas respostas poderiam ser enriquecidas. Apenas quatro dos participantes devolveram as transcrições com informação adicional, os restantes oito participantes não responderam ao *e-mail*. Este é um dos procedimentos que concorre para a garantia da qualidade das inferências da investigação.

5.4. Técnica de análise de informação

A técnica de análise de informação utilizada nesta investigação foi a análise de conteúdo. Esta técnica permite uma análise de material escrito, seguindo um processo de codificação necessário ao tratamento de informação, isto é, à organização e condensação de toda a informação recolhida. Um processo que exige uma reestruturação com clareza na definição de parâmetros de avaliação e que resulta numa condensação da informação a partir da qual se podem extrair significado e retirar conclusões (Flick, 1998; Miles & Huberman, 1994). As 12 entrevistas foram cuidadosamente transcritas, respeitando o rigor no registo não só da informação verbal como também da não-verbal (pausas, gestos, etc.), constituindo esta informação junto com os dados devolvidos pelos participantes o *corpus* de análise deste trabalho (Bardin, 2011). A informação recolhida foi importada para o NVivo10⁹ com vista a uma eficaz organização da informação. Com recurso a este programa de tratamento de dados qualitativos identificou-se e categorizou-se o volume de informações obtido (Kontio, Kontio, Korvenranta, Lundgren-Laine, & Salanterä, 2011; Robson, 1993).

O primeiro passo para a análise de conteúdo é a codificação, isto é, “o processo no qual as características relevantes do conteúdo de uma mensagem se transformam em unidade que permitem a descrição e análise precisas” (Sampieri et al., 2006, p. 344), uma organização de material em unidades de análise significativas segundo um padrão e um significado comum (Bogdan & Biklen, 1994), respeitando-se sempre uma homogeneidade,

⁹ QSR N10 – Versão 10.0; Copyright©2014 QSR International Pty, Ltd.

representatividade e exaustividade como critérios de análise (Bardin, 2011). Após uma primeira leitura de todo o material transcrito, leitura flutuante que revelou padrões e tópicos mais referenciados pelos participantes, foi possível construir um sistema de categorias determinado pela informação empírica recolhida, pelas questões e objetivos de investigação e pela revisão bibliográfica anteriormente realizada. Um processo de codificação misto, cujas ideias surgiram principalmente do *corpus* de análise (Bardin, 2011). Para garantir o rigor da informação recolhida foram definidos critérios de qualidade para os IC's recolhidos, assim, deveriam conter informação acerca (1) do contexto onde ocorreu a situação; (2) dos comportamentos adotados pelo supervisor; (3) dos comportamentos adotados pelo subordinado; (4) da interpretação do comportamento do supervisor; (5) das emoções associadas ao acontecimento e (6) do impacto do incidente na relação. Desta forma dos 60 IC's recolhidos foram eliminados 3 por não respeitarem os critérios de qualidade, resultando num total de 57 IC's para análise.

O sistema de categorias foi sujeito a múltiplas alterações até estabilizar num sistema final que traduz um total de 131 categorias (10 categorias de primeira ordem, 27 categorias de segunda ordem, 48 categorias de terceira ordem, 40 categorias de quarta ordem e 6 categorias de quinta ordem). Constituem categorias de 1º grau: contexto em que ocorreu a situação; comportamentos adotados pelo supervisor; comportamentos adotados pelo participante; desfecho da situação; impacto da situação; interpretação do comportamento do supervisor; emoções; relação com o supervisor; intervenções do entrevistador; e outras intervenções do participante.

Na medida em que a qualidade das inferências foi sempre uma preocupação ao longo deste trabalho, foi solicitada a colaboração de um segundo investigador para proceder a uma revisão da categorização, procurando-se obter um índice de acordo satisfatório para garantir a validade das atribuições de significado segundo uma avaliação e julgamento independente (Chell, 2004). Assim, após codificação de 5% da informação recolhida (ou seja, uma entrevista) calculou-se o índice de acordo resultando numa percentagem de 98,32%, estes valores mostraram consistência na codificação, uma vez que a literatura sugere que um índice de acordo intercodificador acima dos 90% é satisfatório (Miles & Huberman, 1994), desta forma avançou-se para a análise de dados.

6. Resultados e Discussão

Nesta secção apresenta-se e interpreta-se os resultados obtidos neste trabalho. De forma a facilitar a sua compreensão e o seu enquadramento neste estudo, apresentam-se os resultados de acordo com as questões de investigação enunciadas, refletindo/discutindo sobre cada uma delas logo após a apresentação dos resultados.

QI 1. Quais os acontecimentos que caracterizam o processo de construção da relação entre supervisor e subordinado?

Tal como já foi referido, com esta QI pretende-se identificar os principais acontecimentos que o subordinado identifica como relevantes na construção da sua relação com o supervisor (ao longo do tempo), identificando os comportamentos que o supervisor adotou e o contexto em que os mesmos decorrem. Os incidentes relatados envolvem na maioria das situações o próprio participante, o seu supervisor e outras pessoas (onde podem estar incluídos colegas de trabalho e clientes/utentes) (ver Tabela 2).

Tabela 2. Pessoas envolvidas por incidente crítico

Pessoas presentes no IC	IC's
Subordinado, supervisor e outros	31
Subordinado e supervisor	25
Subordinado e outros	1
Total de IC's	57

Legenda: IC's - número de Incidentes Críticos onde estiveram envolvidas cada uma das pessoas.

Dos 57 incidentes críticos recolhidos, em 54,39% (31 IC's) estavam presentes o participante, o seu supervisor e outras pessoas, isto é, os participantes consideram que as situações com impacto na relação são situações que envolvem não apenas a díade como também outras pessoas, sejam elas colegas de trabalho ou pessoas exteriores à organização. Em 43,86% dos IC's (25 IC's) envolviam apenas a díade, supervisor e subordinado, regista-se uma atribuição de valor não apenas à circunstâncias onde o IC acontece como ao comportamento adotado pelo supervisor, quer estejam pessoas a observar/intervir ou não. Na Tabela 3 encontram-se o número de IC's onde estes comportamentos foram identificados e o número de participantes que os referenciaram.

Tabela 3. Comportamentos adotados pelo supervisor, identificados como tendo impacto na relação entre subordinado e seu supervisor

Comportamentos adotados pelo supervisor		IC's	P
Abuso de autoridade		8	5
Comportamento ilícito do supervisor		4	2
Críticar e/ou minorizar		3	3
Dar informação privilegiada		2	1
Fazer <i>caregiving</i>	Defesa	4	3
	Elogiar	9	5
	Uso de humor	5	1
Fazer <i>careseeking</i>		3	1
Não reconhecer esforço do subordinado		1	1
Repreender subordinado/participante	Repreensão em privado	1	1
	Repreensão em público	2	2
Resolver assunto, dificuldade ou constrangimento	Apoia na resolução de tarefa ou problema	6	4
	Apoia na resolução de um problema pessoal	3	3
	Conciliar interesses	3	3
	Pedir <i>input</i> do subordinado	2	2
Comportamento adotado por outro supervisor		1	1
Total de IC's		57	

Legenda: IC's - número de Incidentes Críticos em que o comportamento foi adotado; P - número de participantes que referiram o comportamento.

Os acontecimentos que, segundo os participantes, influenciaram o processo de construção da sua relação com o supervisor remetem para 10 formas de comportamento do supervisor (9 do supervisor direto e 1 de outro que não o supervisor direto). Relativamente aos comportamentos adotados pelo supervisor direto verifica-se que os comportamentos de abuso de autoridade (adotado em 8 IC's e referido por 5 participantes), fazer *caregiving* através do elogio (adotado em 9 IC's e referido por 5 participantes) e resolver assuntos, apoiando na resolução de tarefa ou problema (adotado em 6 IC's e referido por 4 participantes) são os que mais se destacam. Reuniu-se no Quadro 1 um conjunto de verbalizações que, de acordo com a análise, ilustram os comportamentos do líder mais presentes no discurso dos participantes.

Quadro 1. Unidades de registo codificadas na categoria comportamentos adotados pelo supervisor direto

Abuso de autoridade	“Ela não gosta que ninguém fale com outro departamento sem o consentimento dela, ela não quer que a gente mande um <i>e-mail</i> sem o conhecimento dela, é assim uma série de limitações, tem muitas limitações com ela... Ela só quer é impor as coisas dela, os outros não podem ter opinião...” (IC39, P8)
Elogiar	“...mencionou para toda a equipa que na opinião dela eu era a melhor operadora de caixa que ela tinha...” (IC43, P9) “...e encheram-me de elogios, justificando porque é que escolheram a mim, desde logo a boa relação que mantinha com os pais, a capacidade que tinha de liderar o pessoal, e uma série de elogios que eu não estava à espera que viessem...” (IC53, P11)
Apoia na resolução de tarefa ou problema	“...sempre fui muito bem acompanhado para resolver essas situações, o supervisor não era uma pessoa distante, era uma pessoa presente...” (IC3, P1) “O sentido de colaboração dela, por ele me estar a ajudar e mostrar opinião, tanto para o bem como para o mal, no fundo, daquilo que eu tinha feito, houve uma total colaboração sem pedir nada em troca.” (IC49, P10)

Legenda: IC - Incidente Crítico; P – Participante.

A análise revela ainda que os comportamentos identificados surgiram em 8 tipos de circunstâncias: dar feedback ao subordinado, conciliar exigências pessoais e familiares, problemas no trabalho, processos organizacionais, relações interpessoais, reunião de equipa, *careseeking* do supervisor, e supervisor foi chamado à atenção pelo seu supervisor (ver Tabela 4).

Tabela 4. Circunstâncias em que o comportamento foi adotado

Circunstâncias do IC			IC's	P
Dar <i>feedback</i>			6	5
Exigências pessoais e familiares			9	5
Problemas no trabalho			5	3
Processos organizacionais	Gestão de horários e folgas		3	2
	Integração do subordinado/participante	Na organização	6	4
		Num novo projeto	2	2
	Possibilidade de despedimento		3	1
Relações interpessoais	Divergência de opiniões		3	3
	Interação com o supervisor		2	2
	Relação com clientes/utentes		1	1
	Relação com os colegas		6	5
Reunião de equipa			6	6
Supervisor faz <i>careseeking</i>			4	2
Supervisor foi chamado à atenção pelo seu supervisor			1	1
Total de IC's			57	

Legenda: IC's - número de Incidentes Críticos em que a circunstância foi descrita; P - número de participantes que referiram a circunstância.

As circunstâncias mais referidas foram a necessidade de conciliação de exigências pessoais e familiares do subordinado, presente em 9 IC's (e referido por 5 participantes), seguida de

várias circunstâncias, todas elas presentes em 6 IC's: dar *feedback* ao subordinado, integração do subordinado na organização, relações interpessoais com os colegas e, finalmente, reunião de equipa. Reuniu-se no Quadro 2 um conjunto de verbalizações que ilustram as circunstâncias dos IC's mais presentes no discurso dos participantes e que, de acordo com a análise, melhor representam a categoria. É também importante perceber em que circunstâncias os comportamentos dos supervisores aqui em análise tiveram lugar (ver Tabela 5).

Quadro 2. Unidades de registo codificadas na categoria circunstâncias dos IC que mais sobressaem no discurso dos participantes

Dar <i>feedback</i>	<p>“...lembro-me que em plena loja, eu estava a atender clientes, e ela desatou aos berros comigo, berrou-me, disse que eu estava a fazer aquilo tudo mal...” (IC 42, P9)</p> <p>“...quando nós conseguimos atingir o êxito na avaliação do nosso desempenho e o nosso desempenho é reconhecido. Isto é uma componente muito importante, e que enfim, faz funcionar o, faz-nos funcionar enquanto subordinados...” (IC2, P1)</p>
Exigências pessoais e familiares	<p>“...relativamente ao pedido de estatuto (...) definição do horário mediante o horário para frequentar aqui a licenciatura (...) tive que pedir uma alteração do meu horário (...) ela não compreendia o que estava escrito na lei...” (IC36, P8)</p> <p>“Numa primeira situação (...) foi o apoio e compreensão na resolução de um problema pessoal...” (IC46, P10)</p>
Processos organizacionais/integração do subordinado /na organização	<p>“...foi uma conversa com uma colega, que já trabalhava na instituição há algum tempo (...) ela relatou-me o processo de integração desse supervisor na instituição. E eu fiquei com a ideia de que não tinha sido um processo completamente claro...” (IC17, P4)</p> <p>“...foi uma situação, eu tinha acabado de entrar naquele juízo, ele (...) começou a falar comigo (...) disse-me, pronto, que tinha tido um problema com uma colega nossa que também estava lá a trabalhar e começou a chorar...” (IC56, P12)</p>
Relações interpessoais/ relações com os colegas	<p>“...tem a ver com conflitos mas não externos, conflitos internos na própria equipa. Numa equipa com várias pessoas há sempre diferenças entre elas...” (IC4, P1)</p> <p>“...tem a ver com, com o facto de ela proteger, não tem a ver comigo, tem a ver com situações que eu vejo com outros colegas, e que me incomoda, porque acho que não fazem muito sentido...” (IC14, P3)</p>
Reunião de equipa	<p>“...as reuniões às vezes são um bocadinho intensas (...) porque ela tem que ser mais tolerante e aceitar as ideias...” (IC39, P8)</p> <p>“...e foi numa reunião de equipa, essa pessoa coordenava a equipa, ou seja, só estava dela para baixo, os superiores dela não estavam presentes. E portanto, ela coordenava e mencionou para toda a equipa que na opinião dela eu era a melhor operadora de caixa que ela tinha...” (IC43, P9)</p>

Legenda: IC - Incidente Crítico; P – Participante.

Tabela 5. Comportamentos adotados pelo supervisor por circunstância

Comportamento do supervisor	Circunstâncias	IC's
Abuso de autoridade	Exigências pessoais e familiares	3
	Gestão de horários e folgas	1
	Divergência de opiniões	1
	Relação com os colegas	1
	Reunião de equipa	1
	Supervisor faz <i>careseeking</i>	1
Comportamento ilícito do supervisor	Integração na organização	1
	Interação com o supervisor	1
	Relação com os colegas	1
	Reunião de equipa	1
Criticar e/ou menorizar	Integração na organização	1
	Interação com o supervisor	1
	Supervisor faz <i>careseeking</i>	1
Dar informação privilegiada	Possibilidade de despedimento	2
Fazer <i>caregiving</i>	Dar <i>feedback</i>	3
	Exigências pessoais e familiares	2
	Problemas no trabalho	1
	Integração na organização	3
	Integração num novo projeto	2
	Possibilidade de despedimento	1
	Relação com os colegas	3
	Reunião de equipa	3
Fazer <i>careseeking</i>	Integração na organização	1
	Supervisor faz <i>careseeking</i>	2
Não reconhecer esforço do subordinado/participante	Problemas no trabalho	1
Repreender subordinado/participante	Dar <i>feedback</i>	2
	Supervisor foi chamado à atenção pelo seu supervisor	1
Resolver assunto, dificuldade ou constrangimento	Exigências pessoais e familiares	4
	Problemas no trabalho	3
	Gestão de horários e folgas	1
	Divergência de opiniões	2
	Relação com clientes_utentes	1
	Relação com os colegas	1
	Reunião de equipa	2
Comportamento adotado por outro supervisor	Dar <i>feedback</i>	1
Total de IC's		57

Legenda: IC's - número de Incidentes Críticos em que o comportamento do supervisor foi adotado.

Observa-se que o comportamento de abuso de autoridade emerge com maior frequência na circunstância “exigências pessoais e familiares” (em 3 IC's), quando o subordinado procura conciliar ou tenta negociar algo de carácter pessoal ou familiar. Nestas circunstâncias quando são percebidos comportamentos de bloqueio por parte do supervisor, os participantes tenderam a interpretar o comportamento deste como “abuso de autoridade”, em que o supervisor, de acordo com os participantes, se aproveitou da sua posição hierárquica ou fez valer a sua posição e poder para ameaçar, impor opinião ou

pressionar o subordinado. A verbalização da participante 12, quando relata um mal-estar físico sentido no local de trabalho em consequência de uma doença crónica, é um exemplo claro: “(...) *estava na salinha e estava a ouvir, porque ouvia-se o que se passava na secção, não ouvia tudo mas ouvia que eles estavam a discutir sobre a minha situação, «não sei quê, está a fazer de conta (...) olha oh não sei quê vai lá dentro dizer-lhe que se em 5 minutos não estiver aqui eu arrasto-a pelas escadas abaixo e levo-a para a secretária»*”.

O comportamento do supervisor “fazer *caregiving*” concentra-se em 4 circunstâncias distintas: “dar *feedback*” ao subordinado acerca do seu trabalho e desempenho, “processos organizacionais de integração do subordinado na organização”, “relações interpessoais com os colegas” que remete para situações que ocorreram aquando da interação com colegas no trabalho ou devidas a problemas e conflitos com estes, e em circunstâncias que ocorreram no contexto de “reunião de equipa”, todas elas referidas em 3 IC’s. Um outro comportamento do supervisor que sobressai é a capacidade de resolver assuntos, quando o supervisor teve um comportamento de liderança ou gestão, apoiando o subordinado na conciliação de constrangimentos e resolução de problemas. É exemplo disso a verbalização do participante 5 quando revela ao seu supervisor a intenção de voltar a estudar: “...*teve uma frase engraçada, que era uma decisão que eu já deveria ter tomado há mais tempo. E disse que, pronto (...) podia contar com ele. Não me pôs condições nenhuma, a única coisa que ele me pediu foi que, que tivesse aproveitamento...*”. Este comportamento é relatado na circunstância “exigências pessoais e familiares” (em 4 IC’s) e “problemas no trabalho” (em 3 IC’s), situações que ocorreram quando de uma necessidade de resolução de problemas ou situações anómalas que exigiam intervenção do supervisor. A verbalização da participante 10 reflete bem esta circunstância: “...*perante tanto trabalho que tínhamos, da altura o que me recordo, foi o bom entendimento, apesar de todas as funções que tínhamos para desempenhar (...) apesar de ser intenso perante menos um elemento*”.

Discussão

A importância da conciliação de exigências pessoais e familiares vai ao encontro de estudos que revelam que o subordinado de facto atribui grande importância a uma organização que se preocupa com o equilíbrio entre a vida pessoal dos seus trabalhadores e as responsabilidades no local de trabalho (e.g., Valcour, Ollier-Malaterre, Matz-Costa, Pitt-Catsoupes, & Brown, 2010). A perceção deste apoio e flexibilidade por parte da empresa

é muitas vezes associado a um maior comprometimento organizacional, satisfação e bem-estar psicológico do trabalhador (Allen, 2001). No nosso estudo verifica-se que nesta circunstância foram registados comportamentos de apoio na resolução de assuntos, dificuldades ou constrangimentos por parte do supervisor.

Na circunstância de integração do subordinado na organização. O supervisor deve desempenhar um papel facilitador da integração de qualquer subordinado na organização, a ele cabe a função de orientar, acompanhar e dar suporte nesta fase de adaptação a um novo ambiente organizacional (Mosquera, 2007). O comportamento de dar *caregiving* ao subordinado, com recurso ao humor, sobressaiu também nesta circunstância. A verbalização da participante 6 quando descreve a forma como foi acolhida pela supervisora nos primeiros dias de trabalho refletem esse mesmo comportamento: *“quando tenho que assinar cenas novas (...) «ah agora temos os novos cupões onde vão ter que escrever ...», ou assim, e depois ela começa a brincar comigo, «hoje é dia dos autógrafos, anda cá que tens que assinar isto assim, assim, assim», e dá-me conhecimento das coisas (...) quando há também alteração de horário diz sempre: «olha qualquer coisa fala comigo», está sempre disponível, ah se precisares de alguma coisa, dúvidas que tenhas, que surjam»...*”.

Muitas vezes o subordinado busca apoio, ajuda ou suporte junto do supervisor, quer seja para a resolução de um problema como conflitos entre colegas de trabalho, quer seja para busca de apoio numa decisão (Mikulicer & Shaver, 2007; Popper & Mayseless, 2003). Desta dinâmica relacional nasce uma relação simbólica e formam-se laços de vinculação entre o subordinado que busca esse apoio e o seu supervisor (Popper & Mayseless, 2003). Game (2008) é uma das autoras que atribuem ao subordinado o papel de *careseeker* e ao líder o papel de *caregiver*. Quando o líder ajuda, encoraja ou dá *feedback* está a agir como *caregiver* (Kahn, 1998). Estes comportamentos de apoio por parte do líder são definidos por Kahn (1993) como um ato emocional que envolve transferência de emoções através de troca de informação, disponibilidade e aconselhamento. No estudo que aqui se apresenta o comportamento “fazer *caregiving*” foi um comportamento que se repetiu em diferentes circunstâncias. Este é um comportamento significativo que reflete situações em que o supervisor adotou comportamentos de *caregiving* face ao subordinado ou outros, incluindo defesa perante outros (defender o subordinado), elogio ou valorização do trabalho do subordinado (“fazer *caregiving* na forma de elogio”).

O comportamento de *caregiving* do supervisor também emerge no contexto de “dar *feedback*” ao subordinado, “relações interpessoais com os colegas” e “reunião de equipa”. Assim, a circunstância “dar *feedback*”, reflete situações que ocorreram aquando de verbalizações de *feedback* positivo ou negativo acerca do trabalho do subordinado. Isto vai ao encontro da literatura que considera o líder uma figura de vinculação capaz de promover autonomia e dar suporte (Popper & Mayseless, 2003). A verbalização do participante 1, quando fala sobre as avaliações de desempenho periódicas e os *feedbacks* recebidos por parte do seu supervisor perante objetivos e metas, refletem a importância deste comportamento: *“O mérito é algo que deve ser muito valorizado, a pessoa deve sentir (...) de certa forma ser uma mais-valia e um valor integrante, num conjunto de uma equipa que tem uma equipa que tem como norma atingir êxito no seu desempenho. E isso várias vezes era conseguido (...) não só pelo meu supervisor mas também quem estava a cima dele (...) como lhe digo havia os prémios...”*. Esta valorização de comportamento de encorajamento por parte do supervisor sugere a importância que uma relação de suporte, empatia, comunicação, colaboração e acima de tudo de partilha têm para o subordinado na construção da sua relação e no desempenho de funções (Storm et al., 2001).

A circunstância “relações interpessoais com os colegas”, reflete situações que ocorreram em sequência de relacionamentos interpessoais que tiveram lugar aquando da interação com colegas no local de trabalho ou derivadas de problemas ou conflitos entre colegas. O supervisor assume muitas vezes uma posição de mediador ou facilitador no que refere a problemas e desentendimentos nas relações entre colegas de trabalho, um comportamento que o supervisor assume porque o subordinado solicitou ou por iniciativa própria (Lee, 2008; Rahin, 1992). A verbalização da participante 9 representa claramente este comportamento de ajuda e orientação: *“essa nossa chefe, digamos assim, defendeu-me perante essa colega que não me falou com os melhores modos, porque evitou que eu tivesse que dizer isso à minha colega, é sempre mais fácil se o chefe toma essa iniciativa (...) é sempre melhor do que provavelmente se eu tivesse respondido a isso, iria retaliar e ia haver ali um conflito.”*.

Encontrou-se ainda o comportamento do supervisor “fazer *caregiving*” no contexto de “reunião de equipa”. Existem vários tipos de reunião que podem ter lugar numa organização, implicando dispêndio de tempo e um risco para a ocorrência de conflitos e divergências. Sendo muitas vezes necessárias devem ser cuidadosamente planeadas para que surjam resultados satisfatórios para a organização (Pina e Cunha et al., 2007). Esta

circunstância surge neste trabalho como um contexto onde o supervisor tem oportunidade de proporcionar *caregiving* ao subordinado, apoiando e dando suporte na resolução de problemas. A exposição a que os subordinados estão sujeitos, fator inerente a este contexto, pode acrescentar valor ao que acontece nesta circunstância, isto é, situações como um elogio podem ganhar mais valor por ter sido algo observado por outros. A verbalização da participante 9 reflete um exemplo de comportamento de *caregiving* do supervisor, na forma de elogio, que ela considera ter marcado profundamente a relação: “...mencionou para toda a equipa que na opinião dela eu era a melhor operadora de caixa que ela tinha (...) nessa reunião eu lembro-me perfeitamente (...) disse isso, que achava que eu era a melhor da equipa e é óbvio que isso foi importante para mim (...) uma relação que era tão má, mesmo, acabou por começar a haver mais respeito, e de chegar ao ponto de ela ter mudado de facto a opinião que ela tinha sobre mim, também me fez mudar a opinião que eu tinha sobre ela...”.

QI 2. Qual a reação do subordinado ao comportamento do supervisor?

Foi possível identificar 6 tipos de comportamentos adotados pelo participante na situação crítica: “energia focada no trabalho”; comportamentos que traduzem a ativação do “sistema de autodefesa” (incluindo os comportamentos de “*figth*”, “*fligth*” e “*freeze*”); comportamentos que traduzem a ativação do “sistema de *caregiving*” e comportamentos que traduzem a ativação do “sistema de *careseeking*”. Na Tabela 6 encontram-se o número de IC’s em que cada um dos comportamentos foi adotado e o número de participantes que o referenciou.

Tabela 6. Comportamentos adotados pelos participantes

		IC's	P
Energia focada no trabalho		9	7
Sistema de autodefesa	<i>Figth</i>	14	9
	<i>Fligth</i>	1	1
	<i>Freeze</i>	11	7
Sistema de <i>caregiving</i>		6	4
Sistema de <i>careseeking</i>		16	7
Total de IC's		57	

Legenda: IC's - número de Incidentes Críticos em que o comportamento foi descrito; P - número de participantes que referiram o comportamento.

É possível identificar 4 comportamentos adotados pelos participantes que se destacam: comportamentos que traduzem a ativação do “sistema de *careseeking*” (em 16 IC’s, 7 participantes), comportamentos que traduzem a ativação do “sistema de autodefesa/ *fight*” (em 14 IC’s, 9 participantes), e comportamentos que traduzem a ativação do “sistema de autodefesa/*freeze*” (em 11 IC’s, 7 participantes). No Quadro 6 constam algumas verbalizações que melhor exemplificam os três comportamentos mais adotados pelos participantes: comportamentos de “*fight*”, “*freeze*” e comportamentos que traduzem a ativação do “sistema de *careseeking*”.

Quadro 3. Unidade de registo codificadas na categoria comportamentos adotados pelos participantes

Sistema de autodefesa/ <i>fight</i>	<p>“...depois de a loja fechar disse àquela pessoa que, e aí sim deixei a água ferver (...) disse a essa pessoa que não tolerava que ela me voltasse a falar daquela maneira...” (IC42, P9)</p> <p>“...mas tive sim uma situação desagradável, acabei por dizer mesmo que metia o sindicato ao barulho nessa altura, se ela não me fizesse, pronto, aliás eu até lhe (...): «<i>escreve o que tiveres a escrever, eu depois, nos recursos humanos, se tiverem alguma coisa dizer eles que me chamem, que me falem</i>»” (IC36, P8)</p>
Sistema de autodefesa/ <i>freeze</i>	<p>“...não fiz nada, fiquei lá a ouvir, e a ver aquilo. Mais uma vez chateada, porque acho que aquilo não faz sentido nenhum, mas pronto, mas foi isso, não fiz nada, de facto...” (IC17, P3)</p> <p>“...tive o tempo todo calada, portanto, ela disse-me o que tinha a dizer a chefe intrometeu-se logo e disse para ela não ter aquele tipo de comportamento, e a conversa ficou por aí...” (IC58, P9)</p>
Sistema de <i>careseeking</i>	<p>“...eu pedi-lhe ajuda, portanto o meu comportamento foi de recorrer a ela para me apoiar para além daquilo que são as funções dela, porque era algo de fora, pessoal (...) e de facto pedi ajuda por saber que posso contar com ela, posso contar com a colaboração dela e não ouvir um não, de facto foi isso que aconteceu.” (IC49, P10)</p> <p>“...muitas vezes haviam situações, mal entendidos com clientes (...) determinados conflitos (...) vinha procurar ajuda e aqui é importante a colaboração e a capacidade que o supervisor tem (...) disponibilidade para nos atender nas nossas necessidades (...) e assim aconteceu, eu pedi a ajuda do supervisor...” (IC3, P1)</p>

Legenda: IC - Incidente Crítico; P – Participante.

É importante, para responder à segunda QI, cruzar o comportamento do supervisor e o comportamento do subordinado na mesma situação crítica (ver Tabela 7). Assim, verificou-se que quando o supervisor adota comportamentos de “abuso de autoridade” a resposta adotada pelos participantes é essencialmente “*figth*” (um total de 5 IC’s), categoria que reflete comportamentos de intervenção e explicação de um ponto de vista ou de confronto. Quando o supervisor exhibe comportamentos de *caregiving* para com o subordinado a resposta que sobressai no discurso dos participantes é “energia focada no trabalho” (adotado num total de 7 IC’s), ou seja, o subordinado aceita desafios ou antecipa e tem iniciativa na resolução de problemas futuros, e demonstra preocupação com o

desempenho das suas tarefas e cumprimento de objetivos. Curiosamente, verifica-se que, quando o participante adotou comportamentos que traduzem a ativação do “sistema de *careseeking*” o comportamento do supervisor que emerge na maior parte dos IC’s é o apoio na resolução de assunto, dificuldade ou constrangimento (em 10 IC’s), o que quer dizer que o comportamento de apoio na resolução de assuntos ou problemas foi em resposta a um pedido de *careseeking* por parte do subordinado.

Tabela 7. Comportamentos adotados pelo participante em resposta ao comportamento do supervisor

Comportamento do supervisor	Comportamento do subordinado	IC’s
Abuso de autoridade	<i>Figth</i>	5
	<i>Freeze</i>	1
	Sistema de <i>caregiving</i>	1
	Sistema de <i>careseeking</i>	1
Comportamento ilícito do supervisor	<i>Freeze</i>	3
	Sistema de <i>caregiving</i>	1
Criticar e/ou menorizar	<i>Figth</i>	3
Dar informação privilegiada	Energia focada no trabalho	1
	Sistema de <i>careseeking</i>	1
Fazer <i>caregiving</i>	Energia focada no trabalho	7
	<i>Figth</i>	2
	<i>Freeze</i>	4
	Sistema de <i>caregiving</i>	1
	Sistema de <i>careseeking</i>	4
Fazer <i>careseeking</i>	<i>Fligth</i>	1
	Sistema de <i>caregiving</i>	2
Não reconhecer esforço do subordinado/participante	<i>Freeze</i>	1
Repreender subordinado/participante	<i>Figth</i>	3
Resolver assunto, dificuldade ou constrangimento	Energia focada no trabalho	1
	<i>Figth</i>	1
	<i>Freeze</i>	1
	Sistema de <i>caregiving</i>	1
	Sistema de <i>careseeking</i>	10
Comportamento adotado por outro supervisor	<i>Freeze</i>	1
Total de IC’s		57

Legenda: IC’s – número de Incidentes Críticos em que o comportamento do participante foi adotado perante o comportamento do supervisor.

Para responder à QI 2 é importante perceber ainda qual foi a resposta emocional do participante perante o comportamento adotado pelo supervisor na situação crítica (ver Tabela 8). Verifica-se que, tal como esperado, a valência emocional da resposta do subordinado ao comportamento de “abuso de autoridade” do supervisor, é negativa em todos os 8 IC’s em que o comportamento foi exibido. Isto é, o subordinado atribuiu um

caráter desagradável ou desconfortável às emoções sentidas na situação descrita. Verificou-se ainda que quando o supervisor exhibe os comportamentos de dar *caregiving* ao subordinado através do elogiar e comportamentos de apoio à resolução de tarefas ou problemas a resposta emocional é, em ambos os casos e em todos os IC's em que ambos foram exibidos, 9 e 6 respetivamente, de caráter agradável.

Tabela 8. Resposta emocional do participante segundo o comportamento adotado pelo supervisor

Resposta emocional do participante ao comportamento do supervisor	IC's
Negativa	
Abuso de autoridade	8
Comportamento ilícito do supervisor	4
Crítica ou menorizar	3
Fazer <i>careseeking</i>	3
Não reconhecer o esforço do subordinado	1
Repreender subordinado em privado	1
Repreender subordinado em público	2
Apoiar na resolução de problema pessoal	1
Conciliar interesses	1
Comportamento adotado por outro supervisor	1
Positiva	
Dar informação privilegiada	2
Defesa	4
Elogiar	9
Usa humor	5
Apoiar na resolução de tarefa ou problema	6
Apoiar na resolução de problema pessoal	2
Conciliar interesses	2
Pedir <i>input</i> do subordinado	2
Total de IC's	57

Legenda: IC's - número de Incidentes Críticos em que a resposta emocional do subordinado foi adotada perante o comportamento do supervisor.

O Quadro 4 reúne algumas verbalizações que ilustram a valência dos sentimentos experienciados na situação crítica.

Quadro 4. Unidades de registo codificadas na categoria valência dos sentimentos experienciados

Negativa	<p>“...Fiquei com raiva, fiquei com raiva, fiquei chateada porque achei que não fazia sentido nenhum nós andarmos ali com aquela confusão...” (IC11, P3)</p> <p>“Senti-me muito desconfortável, senti que o meu trabalho não era valorizado, senti injustiça muito grande para comigo...” (IC18, P4)</p>
Positiva	<p>“Nós quando resolvemos uma coisa destas a primeira emoção é um grande alívio, é a satisfação que vem acompanhada (...) sensação de dever cumprido.” (IC3, P1)</p> <p>“...mais do que, nem alegria, nem foi satisfação, foi mais do género finalmente, eu sentia que merecia aquele cargo, ou melhor, que merecia ser reconhecida de alguma forma...” (IC44, P9)</p>

Legenda: IC - Incidente Crítico; P – Participante.

Relativamente à reação cognitiva dos participantes foi possível diferenciar 3 tipos de interpretação ou resposta cognitiva: interpretações “associadas ao subordinado”, interpretações “associadas ao supervisor” e interpretações “associadas à organização” (ver Tabela 9). Das interpretações “associadas ao subordinado” emergiram 4 tipos: interpretações em que o subordinado sentiu que as suas competências e capacidades estavam a ser questionadas; interpretações em que o subordinado sentiu que as suas competências estavam a ser reconhecidas e valorizadas; e interpretações em que o subordinado sentiu que o supervisor o via como uma ameaça à sua posição na organização.

Das interpretações “associadas ao supervisor” emergiram 6 tipos: situações em que o subordinado interpreta o comportamento do supervisor “abuso de poder” como um comportamento por necessidade de exercer poder; interpretações do comportamento relacionadas com uma “ambição” ou conquistas que o supervisor visa alcançar; interpretações de comportamentos que traduzem, na perspetiva do participante, falta de preparação para o cargo ou ausência de competências para o exercer; por outro lado surgem também interpretações do comportamento que refletem um supervisor competente e com boas práticas de liderança; surgem ainda interpretações de comportamento que são vistos como motivados por uma relação de amizade e confiança que existe entre a díade; a última categoria que emerge, reflete interpretações associadas ao supervisor como um supervisor inseguro que condiciona ações e tomada de decisões.

Das interpretações “associadas à organização” emergiram 4 tipos: interpretações de um comportamento motivado pelo cumprimento de diretrizes superiores da organização, podendo incluir por exemplo protocolos de ação perante situações específicas no decorrer do trabalho; interpretações associadas a comportamentos motivados pela necessidade de cumprimento de objetivos estabelecidos pela organização; emergem também interpretações que atribuem o comportamento do supervisor ao excesso de trabalho, fadiga ou exaustão psicológica; finalmente uma última categoria que emerge é a interpretação de comportamentos do supervisor motivado pelo respeito pelas regras e normas de conduta da organização.

Tabela 9. Interpretação do comportamento do supervisor

		IC's	P
Associadas ao subordinado/participante	Competência do subordinado questionada	2	2
	Reconhecimento da competência do subordinado	12	6
	Subordinado como uma ameaça	2	2
Associadas ao supervisor	Abuso de poder	2	2
	Ambição	3	2
	Falta de preparação para o cargo	2	2
	Supervisor competente	11	4
	Supervisor confia nos subordinados	2	1
	Supervisor inseguro	12	4
Associadas à organização	Cumprimento de diretrizes	2	1
	Cumprimento de objetivos	3	3
	Excesso de trabalho	2	1
	Respeito pelas regras	2	2
Total de IC's		57	

Legenda: IC's - número de Incidentes Críticos em que a interpretação do comportamento do supervisor foi descrita; P - número de participantes que referiram a interpretação do comportamento do supervisor.

Foi possível aferir que das 13 categorias de interpretações do comportamento do supervisor que emergiram, 46,15% (32 IC's) estão “associadas ao supervisor”, de onde sobressaem as subcategorias “supervisor inseguro” (em 12 IC's, 4 participantes) e “supervisor competente” (em 11 IC's, também por 4 participantes). Referidas em 12 IC's (por 6 participantes) estão as interpretações associadas ao subordinado quando o supervisor reconhece as competências do subordinado. No Quadro 5 constam algumas verbalizações relativas às três interpretações do comportamento do supervisor mais referenciados no discurso dos participantes.

Quadro 5. Unidade de registo codificadas na categoria interpretações do comportamento do supervisor

Associadas ao subordinado/ reconhecimento da competência do subordinado	“...ele teve confiança no meu trabalho (...) olhou para aquilo que eu já tinha desempenhado até ao momento, achou que havia ali competência (...) qualidade, e que poderia desempenhar corretamente a nova tarefa.” (IC19, P4)
Associadas ao supervisor/supervisor competente	“...isso demonstra, para mim, ao nível da supervisão muitas competências...” (IC20, P4)
Associadas ao supervisor/supervisor inseguro	“...ela é muito insegura, ela não está devidamente atualizada em determinadas coisas, nem procura atualizar-se...” (IC36, P8)

Legenda: IC - Incidente Crítico; P – Participante.

A nossa QI 2 exige ainda perceber qual foi a resposta cognitiva do participante de acordo com o comportamento adotado pelo supervisor (ver Tabela 10).

Tabela 10. Respostas cognitivas do participante em resposta ao comportamento do supervisor na situação crítica

Comportamento do supervisor		Interpretações do comportamento do supervisor	IC's	
Abuso de autoridade		Abuso de poder	2	
		Supervisor inseguro	5	
		Cumprimento de objetivos	1	
Comportamento ilícito do supervisor		Ambição	3	
		Supervisor inseguro	1	
Criticar e/ou menorizar		Subordinado como uma ameaça	1	
		Falta de preparação para o cargo	1	
		Supervisor inseguro	1	
Dar informação privilegiada		Supervisor confia nos subordinados	1	
		Cumprimento de diretrizes	1	
Fazer <i>caregiving</i>	Defesa	Reconhecimento da competência do subordinado	1	
		Supervisor confia nos subordinados	1	
		Cumprimento de objetivos	1	
		Respeito pelas regras	1	
	Elogiar	Reconhecimento da competência do subordinado	6	
		Supervisor competente	2	
		Cumprimento de diretrizes	1	
	Uso de humor	Competência do subordinado questionada	1	
		Reconhecimento da competência do subordinado	1	
		Supervisor competente	3	
	Fazer <i>careseeking</i>		Supervisor inseguro	3
	Não reconhecer esforço do subordinado/participante		Excesso de trabalho	1
Repreender subordinado/participante	Repreender em privado	Subordinado como uma ameaça	1	
		Falta de preparação para o cargo	1	
	Repreender em público	Competência do subordinado questionada	1	
Resolver assunto, dificuldade ou constrangimento	Apoio na resolução de tarefa ou problema	Reconhecimento da competência do subordinado	3	
		Supervisor competente	2	
		Cumprimento de objetivos	1	
		Excesso de trabalho	1	
	Apoio na resolução de problema pessoal	Reconhecimento da competência do subordinado	1	
		Supervisor competente	1	
	Conciliar interesses	Supervisor competente	2	
		Supervisor inseguro	1	
	Pedir <i>input</i>	Supervisor competente	1	
		Respeito pelas regras	1	
Comportamento adotado por outro supervisor		Supervisor inseguro	1	
Total de IC's			57	

Legenda: IC's - número de Incidentes Críticos em que a resposta cognitiva/ interpretação do participante perante o comportamento do supervisor.

Constatou-se que quando o supervisor elogia o subordinado (fazendo *caregiving*) o participante interpreta esse comportamento como um reconhecimento das suas próprias competências (interpretação adotada em 6 IC's). Quando o supervisor adota

comportamentos de abuso de autoridade a interpretação que sobressai do discurso dos participantes é a de que o supervisor age daquela forma porque é “inseguro” (em 5 IC’s).

Relativamente ao estilo de vinculação dos participantes, verifica-se que dos 12 participantes 9 foram avaliados como tendo um estilo de vinculação Seguro, 2 foram avaliados como tendo um estilo de vinculação Inseguro-Ambivalente e 1 como tendo um estilo de vinculação Inseguro-Evitante. Na Tabela 11 é possível verificar os comportamentos adotados pelos participantes de acordo com o respetivo estilo de vinculação.

Tabela 11. Comportamentos adotados pelo participante nos diferentes estilos de vinculação

Comportamento do subordinado		Estilo de Vinculação			IC's
		Seguro	Inseguro-Ambivalente	Inseguro-Evitante	
Energia focada no trabalho		7	2	0	9
Sistema de autodefesa	<i>Fight</i>	12	1	1	14
	<i>Flight</i>	1	0	0	1
	<i>Freeze</i>	8	2	1	11
Sistema de <i>caregiving</i>		6	0	0	6
Sistema de <i>careseeking</i>		10	5	1	16
Total de IC's		44	10	3	57
Total de participantes		9	2	1	12

Legenda: IC's - número de Incidentes Críticos em que o comportamento do participante foi adotado, considerando o estilo de vinculação.

Verificou-se que os comportamentos dos participantes mais presentes destacam-se nos participantes avaliados como tendo um estilo de vinculação Segura, respetivamente o comportamento de “*figth*” em 12 IC's, comportamentos que traduzem a ativação de “sistema *careseeking*” em 10 IC's e comportamentos de “*freeze*” em 8 IC's. Os comportamentos de maior destaque dos participantes que foram avaliados como tendo um estilo de vinculação Inseguro-Ambivalente são comportamentos que envolvem *careseeking*. Na Tabela 12 foram cruzadas as informações sobre a valência da resposta emocional do participante com o estilo de vinculação.

Tabela 12. Resposta emocional do participante nos diferentes estilos de vinculação

Estilo de Vinculação	Resposta emocional do subordinado	
	Negativa	Positiva
Seguro	22	22
Inseguro-Ambivalente	0	10
Inseguro-Evitante	3	0
Total de IC's	25	32

Legenda: IC's - número de Incidentes Críticos.

Constatou-se que os participantes com estilo de vinculação Seguro tiveram o mesmo número de IC's nas respostas emocionais negativa e positiva (22 IC's). Curiosamente verificou-se que a valência da resposta emocional dos participantes com estilo de vinculação Inseguro-Ambivalente foi sempre positiva (10 IC's). O inverso aconteceu no participante com estilo de vinculação Inseguro-Evitante, isto é, as suas respostas emocionais foram sempre de valência negativa (3 IC's). Na Tabela 13 é possível verificar as interpretações dos comportamentos adotados pelos supervisores nos diferentes estilos de vinculação.

Tabela 13. Respostas cognitivas/interpretações do participante nos diferentes estilos de vinculação

Estilo de Vinculação	Interpretações do comportamento do supervisor		
	Associadas ao subordinado/participante	Associadas ao supervisor	Associadas à organização
Seguro	9	27	8
Inseguro-Ambivalente	6	3	1
Inseguro-Evitante	1	2	0
Total de IC's	16	32	9

Legenda: IC's - número de Incidentes Críticos em que a resposta cognitiva/ interpretação do subordinado foi adotada em cada estilo de vinculação.

Constatou-se ainda que nos participantes que foram avaliados como tendo um estilo de vinculação Seguro, das respostas cognitivas ao comportamento adotado pelo supervisor destacam-se interpretações associadas ao supervisor (27 IC's). Ou seja, os subordinados atribuem ao supervisor a causa para o comportamento, tal como refere a participante 8 quando explica o porquê de a supervisora dificultar o envio do pedido de estatuto de trabalhador estudante para os superiores: “...*ela não se informa, até porque eu é que lhe levei a lei, e disse: «olha lê, se estás a duvidas daquilo que eu te estou a dizer então lê» (...) por tanto além de insegurança, ela é muito insegura, ela não está devidamente atualizada (...) nem procura atualizar-se. Acho que ela é um bocado limitada mesmo...*”.

Verificou-se também que na participante 7, a única avaliada como tendo um estilo de vinculação Inseguro-Evitante, nas respostas cognitivas ao comportamento adotado pelo supervisor destacam-se interpretações associadas ao supervisor (em 2 IC's de um total de 3). Também nesta participante (P7) a causa atribuída ao comportamento do supervisor foi associada ao supervisor. A sua verbalização no IC 33 reflete esta atribuição: “*Ele estava era com receio que se calhar eu quisesse tomar o lugar dele, eu acho que era isso...*”.

Finalmente, nos participantes que foram avaliados como tendo um estilo de vinculação Inseguro-Ambivalente destacam-se interpretações associadas ao próprio (6 IC's). Na perspectiva destes participantes a causa do comportamento do supervisor está no subordinado, é portando uma atribuição interna. O participante 5 afirma no seu discurso que o supervisor respeita o seu trabalho e opinião porque ele fez por isso; “...*com ele, ao longo destes anos...eu construí uma reputação, que é a seguinte: se eu disser que sim é sim, se eu disser que não é não...*”.

Discussão

Dos comportamentos adotados pelos participantes os que mais se destacam são comportamentos que traduzem a ativação do “sistema de autodefesa” (*figth* e *freeze*) e comportamentos que traduzem a ativação do “sistema de *caresseking*”.

Os comportamentos de *figth* dizem respeito a comportamentos adotados pelo subordinado caracterizados pela intervenção e explicação de um ponto de vista ou confronto. LeDoux (2000) identifica 3 estratégias defensivas perante a ativação do sistema de defesa: *figth*, *flight* e *freeze*, sendo que este sistema defensivo deteta o perigo e permite reações de defesa. Verificou-se que este comportamento defensivo sobressaiu quando o comportamento adotado pelo supervisor foi de abuso de autoridade. A literatura sugere que comportamentos abusivos e hostis por parte do supervisor resultam muitas vezes em consequências negativas para o subordinado, nomeadamente ao nível da satisfação, elevados níveis de stresse (Carlson, Ferfuson, Hunter, & Whitten, 2012; Tepper, Moss, & Duffy 2000) e envolvimento em situações de conflito (Zellars, Tepper, & Duffy, 2002). A frustração causada por situações recorrentes de abuso e mesmo a perceção de injustiça leva frequentemente o subordinado a um envolvimento direto em conflitos com o supervisor (idem). Isto pode explicar a reação de “*figth*” dos subordinados. A verbalização do participante 4 é um exemplo claro deste comportamento: “...*ouvi aquilo que ele tinha para me dizer, argumentei que não podia ser assim, porque depois também estava em causa a justiça para com outros alunos, disse que ia pensar numa forma de avaliar as coisas de outra maneira, mas que fosse de alguma forma mais justa do que aquela que ele estava simplesmente e sugerir...*”. Por outro lado, os comportamentos de *freeze* refletem situações em que o subordinado não se manifestou e permaneceu em silêncio. As desigualdades a nível hierárquico na organização, as normas sociais de expressão emocional e por vezes

um receio de retaliações podem levar o subordinado a restringir a sua expressão emocional no local de trabalho e em certas situações evitar o confronto com o supervisor (Carlson, Ferfusion, Hunter, & Whitten, 2012), conforme se observa na verbalização da participante 3 “...não fiz nada, fiquei lá a ouvir, e a ver aquilo. Mais uma vez chateada, porque acho que aquilo não faz sentido nenhum, mas pronto, mas foi isso, não fiz nada, de facto...”.

O terceiro comportamento dos participantes que se destaca são comportamentos que traduzem a ativação do “sistema de *careseeking*”, que refletem a busca de apoio, ajuda ou proteção junto do supervisor. Curiosamente, quando o subordinado “faz *careseeking*” verifica-se que na maior parte dos casos em que este comportamento foi exibido, o comportamento do supervisor foi de apoio na resolução de assuntos, dificuldades ou constrangimentos. Os comportamentos de apoio por parte do supervisor, enquanto figura de vinculação na relação com o subordinado, são necessários para que este mantenha um compromisso eficaz e assertivo com a organização (Kahn, 1993). Quando o supervisor aconselha, mostra-se disponível e ajuda o subordinado a gerir situações de *stress* está a agir como *caregiver*, e ao assumir este papel o supervisor induz a ativação de comportamentos exploratórios, isto é, o subordinado foca a sua atenção em atingir objetivos, procurar desafios e desenvolver competências (Popper & Mayseless, 2003). Isto remete para os resultados encontrados quando o supervisor adota comportamentos de *caregiving* ao subordinado e a resposta deste é o de um comportamento orientado para o trabalho e para o cumprimento de objetivos, que traduz uma aceitação de desafios ou antecipação e iniciativa na resolução de problemas futuros. Quando o supervisor exhibe estes comportamentos de apoio, ajuda ou encorajamento ao subordinado na resolução assuntos, dificuldades ou constrangimentos, verifica-se que a resposta emocional do subordinado é positiva, isto pode remeter para uma relação de maior reciprocidade, entrega pessoal e dedicação que se constrói com um supervisor com quem se estabelece trocas de alta qualidade (Sparrowe & Liden). Estas relações inspiram nos subordinados perceção de maior suporte, confiança, disponibilidade e encorajamento por parte do supervisor (Colquitt et al., 2007; Dienesch & Liden, 1986). A verbalização da participante 10 é um exemplo desta perceção “...mas no fundo é isso, há uma emoção positiva, por saber que eu posso contar com o meu supervisor, até para uma coisa pessoal também...”.

Relativamente à resposta emocional, foi possível verificar que os comportamentos de elogio dos supervisores aos subordinados, avaliados por estes como positivos, parecem ter maior valor para a construção da relação. Verificando-se uma associação entre estes

comportamento do supervisor e uma resposta emocional agradável e positiva do subordinado. Por outro lado, os comportamentos de abuso de autoridade adotados pelos supervisores desencadeiam no subordinado uma resposta emocional desagradável ou desconfortável. De acordo com a Teoria dos Eventos Afetivos (*AET - Affective Events Theory*), proposta por Weiss e Cropanzano (1996), o ambiente de trabalho predispõe à ocorrência de acontecimentos de valência positiva ou negativa, dependendo do tipo de acontecimentos vivenciados na relação e da interpretação subjetiva desses mesmos eventos (Dasborough & Ashkanasy, 2002; Weiss & Cropanzano, 1996). Isto pode sugerir que, ao longo do tempo, as situações positivas com o supervisor poderão ser as mais valorizadas e merecedoras de maior destaque pelos subordinados quando estes são levados a refletir sobre situações que tiveram mais impacto na construção da relação com o seu supervisor.

Relativamente à resposta cognitiva ou interpretação que o subordinado atribui aos comportamentos adotados pelo supervisor na situação considerada crítica e com impacto na relação, a literatura aponta a interpretação de um acontecimento como mais relevante do que o próprio acontecimento em si (Weiner, 1985; Weiss e Cropanzano, 1996), existindo sempre uma interpretação subjetiva que lhe é atribuída (Fitness, 2000). Esta atribuição de significado depende de fatores como representações internas, crenças, expectativas (Game, 2008) e a memória de outros acontecimentos já experienciados (Bluck et al, 2005; Pillemer, 2003). Do discurso dos participantes sobressaem as interpretações “associadas ao participante” e as interpretações “associadas ao supervisor”. Nota-se que existe aqui quer uma atribuição interna quer externa para o comportamento do supervisor. Verificou-se que quando o comportamento adotado pelo supervisor é um comportamento de dar *caregiving* na forma de elogio os subordinados interpretam-no como um reconhecimento das suas próprias competências, isto é, na perspetiva do subordinado, o supervisor age daquela forma porque reconhece competências ao subordinado. A verbalização da participante 9, acerca dos elogios ao seu desempenho pela supervisora, confirma: “*acho que a fez perceber que eu não era um entrave à presença dela na empresa mas sim se calhar uma aliada (...) percebeu que eu não estava ali para tirar o lugar dela e que podia ser uma boa ajuda para ela também*”. Verificou-se ainda uma atribuição externa quando o supervisor adota comportamentos de *caregiving* na forma de uso de humor, comportamentos interpretados pelos subordinados como motivados por um reconhecimento da competência do supervisor. De acordo com a preceção dos participantes estes comportamentos refletem boas práticas e competências do supervisor, indo além das competências normalmente

exigidas tal como nos relata a participante 10 “*Vai muito para além das suas funções (...) há uma certa entrega pessoal para além das funções que desempenha (...) poderia dizer-me que não, e mesmo assim, mostrou-se disponível, recetível e houve essa abertura também para me apoiar nessa tarefa*”.

Uma outra interpretação do comportamento do supervisor que sobressai, e também ela uma atribuição externa, é o facto de os participantes considerarem que o abuso de autoridade é devido a inseguranças do supervisor para agir ou tomar decisões, isto é, quando o supervisor adota comportamentos de ameaça ou pressão sobre o subordinado isto é interpretado por ele como sendo por razões de insegurança. De acordo com Ronen e Mikulincer (2012) as inseguranças numa relação de *attachement*, como é a relação subordinado e supervisor, podem refletir efeitos a vários níveis incluindo o desempenho no trabalho. Esta influência que o supervisor tem sobre os subordinados é explicada pelo vínculo que se constrói entre eles (Popper & Mayseless, 2003). O que se reflete numa avaliação negativa de interações interpessoais, instabilidade na avaliação de disponibilidade do próximo e fracas estratégias de *coping* com o *stress* (Bartholomew & Horowitz, 1991). Um líder que é percecionado pelo subordinado como ineficaz, inseguro ou indisponível tem efeitos ao nível do ajustamento ao local de trabalho, no desempenho de tarefas e satisfação (Ronen & Mikulincer, 2012).

Relativamente à associação entre estilos de vinculação e o comportamento adotado pelo subordinado, verifica-se que nos participantes identificados como tendo um estilo de vinculação Seguro, um dos comportamentos que emerge é o de “*figth*”. De acordo com Mikulincer e Shaver (2007), o estilo de vinculação Seguro caracteriza-se por pessoas que são capazes de canalizar esforços e concentrar energia na resolução de problemas. Quando surge por exemplo um conflito os subordinados com este estilo de vinculação são frequentemente capazes de avaliar os problemas, planear soluções e mobilizar recursos. O comportamento de *figth*, que reflete uma intervenção e explicação de um ponto de vista, pode ser, por isso, entendido como comportamento característico deste estilo de vinculação. Um outro comportamento que emerge nestes trabalhadores é o comportamento de *careseeking*. Embora muito autónomos, as pessoas com este estilo de vinculação estão também muito conscientes que em caso de necessidade terão apoio pois confiam que terão ajuda. Assim, os subordinados acreditam que o supervisor estará disponível, responsivo e será útil em caso de necessidade (Mikulincer & Shaver, 2007; Rholes & Simpson, 2004). Estes trabalhadores facilmente recorrem a outros e estabelecem relações de proximidade

(Shaver et al., 1996). Verifica-se ainda que do total de 44 IC's relatados pelos participantes com este estilo de vinculação, em 22 IC's houve uma resposta emocional de valência positiva e em 22 houve uma resposta emocional de valência negativa, isto pode dever-se à capacidade de estabilidade emocional registada nos adultos com este estilo de vinculação (Shaver, Collins, & Clark, 1996).

Por outro lado, nas pessoas com estilos de vinculação Inseguro registam-se baixos níveis de confiança e fracas estratégias de *copping* (Cooper et al., 1998); um subordinado com um padrão interno inseguro espera receber rejeição ou indisponibilidade por parte do supervisor (Mikulincer & Florian, 1998). O estilo de vinculação Inseguro-Ambivalente caracteriza-se por uma por incerteza se o cuidador vai estar disponível, responsivo e cooperante quando necessário (Shaver et al., 1996), existindo uma busca constante de proximidade e consequente evitamento ansioso (Locke, 2008), resultado de cuidadores inconstantes que por vezes adotam comportamentos de rejeição quando há manifestação de necessidade de apoio (Fonseca et al., 2006). No discurso dos participantes com este estilo de vinculação, de facto sobressaem comportamentos de *careseeking* junto do supervisor. Verificou-se ainda que a resposta emocional destes participantes foi sempre de valência positiva. Segundo Bartholomew e Horowitz (1991) as pessoas com estilo de vinculação Inseguro esperam rejeição e caracterizam-se por uma visão do *self* como não merecedores de atenção. O facto de verificar-se, neste estudo, que os participantes identificados neste estilo de vinculação relatam apenas situações cuja resposta emocional foi positiva pode dever-se ao facto de existir um registo de disponibilidade por parte do supervisor sempre que é procurado, isto é, ele parece funcionar eficazmente como *safe haven*, contrariando as expectativas de rejeição dos subordinados. E isto parece ser valorizado pelo subordinado refletindo-se na relação. Concluiu-se ainda que neste estilo de vinculação a interpretação ou resposta cognitiva é maioritariamente “associada ao subordinado”, ou seja, existe uma atribuição interna da causalidade. Segundo Collins (1996) quanto maior o estado de ansiedade, resultado de situações negativas na relação de vinculação, maior será a atribuição de culpa ao outro. Neste estudo a ausência de relatos de incidentes que envolvem altos níveis de ansiedade e *stress* pode justificar a resposta emocional positiva em todos os IC's relatados e uma ausência da típica exteriorização da atribuição de culpa.

Finalmente, no estilo de vinculação Inseguro-Evitante a literatura indica que o registo deste estilo de vinculação é o de um desejo de manter um afastamento e uma autossuficiência emocional, fruto de uma natural expectativa de rejeição (Ronen & Mikulincer, 2012), mas

quando enfrentam altos níveis de stresse e ansiedade, estes subordinados podem recorrer a ajudas do supervisor, e de facto esta participante exhibe um comportamento de “*careseeking*”. Importa ressaltar que embora neste estudo exista apenas uma participante avaliada com este estilo de vinculação, parece interessante perceber em que medida confirma ou não o esperado. Pessoas com este estilo de vinculação demonstram crenças internas negativas predispondo a desconfiança dos outros e à exteriorização de culpa por eventos negativos na relação (Bartholomew e Horowitz, 1991). A verbalização da participante com este estilo de vinculação confirma a expectativa de rejeição e desconfiança: “...*tinha gostado do meu trabalho (...) queria que eu sentisse que aquilo era algo estável (...) fiquei surpresa (...) eu fiz um julgamento (...) e fui frustrada com isso (...) na altura fez-me mais estranheza porque, acho que (...) ninguém faz nada sem querer algo em troca, não é?, de certeza que ele, de certeza queria algo, acho eu...*”. Curiosamente nesta situação o comportamento exibido pela participante foi um comportamento de “*freeze*”, isto é, numa situação em que recebia elogios por parte de uma chefia, algo de inesperado, a participante foi incapaz de reagir. Verificou-se, também, que dos 3 incidentes relatados por esta participante, validados para este estudo, em todos a valência da resposta emocional ao comportamento do supervisor direto é sempre negativa e que a interpretação ou resposta cognitiva é sempre “associadas ao supervisor”, isto é, a atribuição de culpa para os acontecimentos negativos na relação foram todos atribuídos ao supervisor, isto confirma o exposto acima por Bartholomew e Horowitz (1991) sobre a exteriorização da culpa.

QI 3. Qual o impacto dos acontecimentos relevantes na construção da relação entre o subordinado e o seu supervisor?

Foi possível diferenciar a que níveis se deram o impacto dos IC's relatados. Diferenciou-se consequências ao nível da relação subordinado-supervisor e a nível do subordinado. Ao nível do impacto na relação subordinado-supervisor verificou-se: um afastamento entre a díade, caracterizado por uma relação distante, cordial ou com conflitos persistentes; verificou-se também consequências ao nível da confiança no supervisor, por um lado um aumento da confiança na disponibilidade do supervisor e nas suas competências e capacidades de liderança, por outro, uma quebra da confiança ou desacreditação no supervisor; verificou-se ainda ao nível das consequências na relação uma maior

proximidade entre a díade, isto é, o subordinado reconhece que o IC promoveu uma maior solidez e uma melhoria generalizada na relação com o supervisor; uma última consequência que emerge ao nível da relação é uma quebra da comunicação com o supervisor.

Ao nível do impacto no subordinado verificou-se: um aumento da autoconfiança e autoestima do subordinado; uma decepção com o supervisor; um estado de híper vigilância que o subordinado assume em consequência do IC, isto é, receio e medo do comportamento do supervisor que o leva a um estado de alerta constante; e a última consequência dos IC's ao nível do subordinado dá-se na motivação, traduzindo um aumento ou diminuição com consequências a um nível de desgaste ou perda de energia. Na Tabela 14 encontram-se o número de IC's em que cada alvo do impacto foi referenciado e o número de participantes que o referenciou. Foi possível constatar no discurso dos participantes que os incidentes relatados refletem um impacto duplo, isto é, um impacto quer na relação com o supervisor quer nele próprio. Assim, verifica-se que em 41 IC's o impacto refletiu-se no subordinado e em 39 IC's na relação subordinado-supervisor.

Verifica-se ainda que, ao nível do impacto na relação subordinado-supervisor, sobressai no discurso dos participantes consequências no aumento da proximidade entre supervisor e subordinado (referido em 14 IC's, 7 participantes), e consequências num aumento da confiança no supervisor (referido em 10 IC's, 6 participantes). Ao nível do impacto no subordinado, verifica-se que sobressai consequências ao nível de uma decepção com o supervisor referenciado (em 17 IC's, 6 participantes).

Tabela 14. Alvo do impacto das situações críticas

Alvo do impacto do IC		IC's	P
Impacto na relação supervisor-subordinado	Afastamento	6	4
	Confiança	10	6
	Quebra da confiança	8	4
	Maior proximidade	14	7
	Quebra da comunicação	1	1
Total de IC's		39	
Impacto no subordinado	Auto confiança	8	7
	Decepção	17	6
	Hipe vigilância	4	3
	Motivação	9	4
	Diminuição da motivação	3	2
Total de IC's		41	

Legenda: IC's – número de Incidentes Críticos em que o impacto foi referido; P – número de Participante que referiu cada impacto.

No Quadro 6 constam algumas verbalizações relativas aos impactos dos IC's mais referenciados no discurso dos participantes.

Quadro 6. Unidades de registo na categoria alvo do impacto do IC

Impacto na relação subordinado-supervisor/ aumento da confiança	“...uma coisa de bom, nestas situações de inquéritos (...) ele procura sempre salvaguardar a defesa do maquinista (...) não nos deixa entregues aos lobos, fica ali...” (IC23,P5)
Impacto na relação subordinado-supervisor/ maior proximidade	“...só solidificaram ainda mais a relação...” (IC25, P5) “...ajudou-nos, no sentido que, nós não tínhamos uma má relação, mas ajudou a fortalecer a relação que tínhamos.” (IC46, P10)
Impacto no subordinado/ decepção	“...sobretudo fiquei desiludida pelo facto de achar que a situação deveria ter sido no momento correto, e não passado algum tempo, em que nem temos muita perceção já do que fizemos.” (IC48, P10) “...nunca me passou pela cabeça ver semelhante coisa, muito menos ver as coisas a acontecerem daquela forma, exposta ali a toda a gente...” (IC12, P3)

Legenda: IC - Incidente Crítico; P – Participante.

Verificou-se existir consequências positivas e negativas decorrentes das situações críticas relatadas, sendo que as consequências de natureza positiva emergem no discurso dos participantes com mais frequência na relação com o supervisor (em 25 IC's), e as consequências de natureza negativa refletem-se mais no subordinado (em 21 IC's) (ver Tabela 15).

Tabela 15. Natureza do impacto do IC por alvo do impacto

Natureza do IC relatado	Alvo do impacto IC	
	Na relação subordinado-supervisor	No subordinado
Positivo	25	16
Negativo	13	21

Legenda: IC - número de Incidentes Críticos onde existiu impacto

Com base na resposta dos participantes na questão em que era pedido que refletissem sobre a relação que mantêm hoje com os respetivos supervisores, foi possível fazer uma análise do discurso dos participantes por dimensão da tarefa e dimensão socio afetiva. É importante ressaltar que o discurso continha descrições que focavam ambas as dimensões. Assim, verificou-se que 9 participantes focam a sua descrição essencialmente na dimensão da tarefa e 8 focaram mais na dimensão socio afetiva. Na tabela 16 estão apresentadas as dimensões encontradas nos discursos e os participantes que as referiram.

Tabela 16. Distribuição dos participantes pela dimensão por eles atribuída à relação atual com o supervisor

	Dimensão da tarefa			Dimensão socio afetiva		
	Ausência da comunicação	Foco no cumprimento de funções	Trabalho em colaboração	Abusiva	Amizade	Confiança
P1	0	0	1	0	0	1
P2	0	0	0	0	1	0
P3	0	1	0	0	0	0
P4	0	0	1	0	0	1
P5	0	0	0	0	1	0
P6	0	0	1	0	1	1
P7	1	0	0	0	0	0
P8	0	1	0	0	0	0
P9	0	0	1	0	0	0
P10	0	0	1	0	1	0
P11	0	0	1	0	0	0
P12	0	0	0	1	0	0
Total de P	1	2	6	1	4	3

Legenda: P – Participante.

No Quadro 7 constam algumas verbalizações que ilustram a descrição da relação com o supervisor referenciados no discurso dos participantes.

Quadro 7. Unidades de registo na categoria descrição da relação com o supervisor

Dimensão da tarefa	Ausência da comunicação	“...foi conturbada (...) não houve comunicação, não havia comunicação se quer.” (P7)
	Foco no cumprimento de funções	“...com estas coisas que vou vendo com outros colegas, eu acho que vou tentando aprender e tentando-me resguardar (...) tento que seja uma relação estritamente profissional, sem mais coisas à volta (...) entro « <i>bom dia, boa tarde</i> », faço o que tenho a fazer « <i>até logo, boa noite</i> ».” (P3)
	Trabalho em colaboração	“...é uma relação em que há respeito mútuo, embora muitas vezes há discordâncias, como em todas as relações mas adquirimos a capacidade de ouvir a outra e tentar perceber o ponto de vista da outra, e muitas vezes através da conversa conseguimos chegar a uma conclusão final...” (P9)
Dimensão socio afetiva	Abusiva	“...é uma relação (...) emocional (...) senti que ele estava apegado a mim, e sentia-me presa, senti-me presa na relação (...) já não era uma relação profissional (...) é uma relação de apego, de abuso...” (P12)
	Amizade	“...é uma relação saudável, não tanto de muitas vezes de supervisor-supervisionada portanto (...) para além disso, de um companheirismo de um parceiro e de alguém com quem posso partilhar outras questões para além das profissionais, as pessoais, e de haver essa compreensão do outro lado, e essa entajada, no sentido de também me ajudar a melhorar o meu lado profissional e o meu lado pessoal.” (P10)
	Confiança	“...no geral, uma relação positiva, de confiança de disponibilidade, de comprometimento, de reconhecimento das qualidades mútuas, e de tolerância também, porque tolera-se muito aquilo que é o trabalho do outro e confiasse essencialmente.” (P4)

Legenda: P – Participante.

Discussão

No discurso dos participantes sobressai um impacto das situações críticas ao nível da relação com o supervisor e um impacto sobre si mesmo. Verifica-se que os incidentes que tiveram consequências na relação foram incidentes cujo impacto foi positivo. Emergindo consequências ao nível de um aumento da confiança na disponibilidade do supervisor e nas suas competências e capacidade de supervisão. Curiosamente ao refletir-se sobre os comportamentos do supervisor que mais emergiram do discurso dos participantes como tendo impacto na construção da relação, verifica-se que o comportamento adotado pelo supervisor de dar *caregiving* ao subordinado vai ao encontro deste impacto na relação de aumento da confiança e de maior proximidade. Quando o supervisor adota comportamentos de apoio na resolução de problemas ou constrangimentos, está a agir como *safe haven* na relação de vinculação, isto é, ele está a potenciar no subordinado essa confiança de que estará presente e responsivo (Hazan & Shaver, 1990; Popper & Mayseless, 2003).

Segundo Sparrowe e Liden (1997) a qualidade da relação entre supervisor e subordinado está subjacente a diferentes níveis de respeito e confiança, grau de suporte emocional e partilhas de informação entre eles. Assim, considerando novamente o comportamento do supervisor que sobressaiu no discurso dos participantes (fazer *caregiving*) compreende-se que exista um impacto ao nível de uma maior proximidade, solidez e fortificação da relação entre a díade. O subordinado percebe a relação como uma relação de trocas de qualidade que inspiram comportamentos de retribuição que beneficiam o líder e a organização (Colquitt et al., 2007)

Por outro lado, um outro comportamento do supervisor, que emerge como um comportamento com impacto na relação, é o de abuso de autoridade. Quando se regista um comportamento de abuso ou hostilidade por parte do supervisor isto trás consequências negativas para o subordinado (Carlson et al., 2012; Tepper et al., 2000). Esta informação pode ser confirmada no nosso estudo, pois verifica-se que, quando o impacto dos IC's é negativo este reflete-se mais no próprio subordinado, existindo consequências ao nível de uma deceção ou desilusão com o supervisor.

A ocorrência de situações críticas no local de trabalho é algo inevitável que afetou quer o subordinado quer a relação que este constrói com o seu supervisor. Assim, verificou-se que ocorreu um impacto na relação com consequências maioritariamente positivas e um impacto no subordinado de natureza negativa. Com base na resposta dos participantes na questão em que era pedido que refletissem sobre a relação que mantêm atualmente com os respetivos supervisores, foi possível verificar que as descrições das relações focaram diferentes dimensões. A descrição da relação como uma relação de trabalho em colaboração emergiu em 6 participantes, descrevendo-a como uma relação de respeito pela hierarquia, mas acima de tudo um respeito mútuo e um entendimento colaborativo entre a dúade. A outra dimensão que mais emerge da descrição da relação, referida por 4 participantes, foi a dimensão socio afetiva de relação: amizade, que eleva a relação além de uma relação meramente contratual.

Reflexões Finais

A literatura tem vindo a sublinhar a importância da relação entre supervisor e subordinado a vários níveis, nomeadamente, a nível da satisfação no trabalho, eficácia e eficiência do trabalhador, do envolvimento e comprometimento com a organização e mesmo no desempenho da organização. Assim, perceber que acontecimentos influenciam a construção da relação entre esta díade e que impacto esses acontecimentos poderão ter, poderá contribuir para o desenvolvimento futuro de estratégias de intervenção que visem potenciar situações positivas entre supervisor e subordinado.

Este trabalho tinha como objetivo identificar quais as situações críticas que o subordinado apontava como relevantes para a construção da relação com o supervisor. Neste estudo é possível concluir que, de uma forma geral, os contextos apontados como palco de situações marcantes na relação com o supervisor envolvem não apenas o líder como também o subordinado e outros intervenientes, sejam eles colegas de trabalho ou não. A relação parece ter início no momento de integração na organização, isto é, para os subordinados a forma como o supervisor os acolhe é marcante. Pistas indicam também um grande impacto quando o supervisor demonstra preocupação com a necessidade dos subordinados em conciliar as suas realidades pessoal e laboral. Além desta preocupação com o lado pessoal do subordinado, parece ter impacto a forma como o supervisor estabelece dinâmicas de interação com os restantes membros da organização, por exemplo quando se registam conflitos entre os seus subordinados que exige a sua intervenção, e a forma como gere e motiva a equipa, isto é, a forma como o supervisor faz a gestão do trabalho, quer seja através de um *feedback* ao subordinado, que seja pelo elogio.

Foi possível identificar consequências positivas e negativas quer a nível do subordinado quer a nível da relação com supervisor. Curiosamente, ao nível da relação dominaram incidentes com impacto positivo, verificando-se que os incidentes com impacto negativo refletiram-se no próprio subordinado. Perceber as dinâmicas que estão por trás destes impactos emerge como essencial para compreender a forma distinta como cada subordinado lida com a situação. Verificou-se que situações com contornos semelhantes produziram respostas diferentes nos subordinados. As respostas com maior dominância estiveram entre comportamentos que traduzem a ativação do sistema de *careseeking* e comportamentos que traduzem uma resposta defensiva.

A ocorrência de situações críticas pode ter uma influência séria no subordinado e na relação que este constrói com o seu supervisor. Quando as experiências negativas em ambiente de trabalho são recorrentes podem conduzir a um comprometimento da saúde física e mental do trabalhador, incluindo *burnout*, intenção de sair e um comportamento contra produtivo (Kahn, 1993/1998). Sendo por isso clara a necessidade de redução da sua ocorrência. Este estudo revela a necessidade de uma consciencialização, por parte dos supervisores, dos perigos de adotar comportamentos como o abuso de autoridade, e o impacto negativo que podem ter sobre o subordinado. Por outro lado também demonstra a importância positiva, ao nível da confiança e proximidade, que comportamentos de ajuda e suporte por parte do supervisor podem ter na relação. Ser capaz de criar um sentimento de segurança nos subordinados é uma das maiores ferramentas que um supervisor pode possuir, tendo a possibilidade de aumentar a autoestima, autonomia e criatividade dos seus subordinados (Popper & Mayseless, 2003). Por outro lado, a incapacidade de dar resposta às necessidades dos subordinados conduzem a inseguranças que intensificam estados de *stress* e vulnerabilidades, aumentando-lhes dúvidas sobre as próprias capacidades e competências. Estas inseguranças alteram a relação que se pode transformar numa relação disfuncional, conflituosa e hostil (Davidovitz, Mikulincer, Shaver, Jzsak, & Popper, 2007).

Na perspetiva da teoria da vinculação a relação depende de ambos os atores, se por um lado existe um interveniente que procura encorajamento, apoio e ajuda, do outro lado está aquele que propicia, ou não, esse apoio. Assim, um líder eficaz deve ser sensível às necessidades dos subordinados, saber quando deve dar agir como *safe haven*, dando conselhos, instruindo, dando suporte quer emocional quer na resolução de problemas no trabalho. Os supervisores devem ser capazes de reconhecer e evitar as potenciais causas ou tipos de interação que podem conduzir ao desenvolvimento ou ativação de modelo de vinculação inseguros. Parece por isso importante que as organizações promovam em desenvolvimento de uma supervisão baseada numa relação segura e de suporte, apostando na implementação de baixos níveis de ansiedade e evitamento. Utilizando para isso, uma combinação de desenvolvimento e implementação de estratégias de intervenção e treino de competências junto dos supervisores. Neste trabalho emergiu o valor que os subordinados atribuem a situações positivas que acontecem com o supervisor. Fundamentando a necessidade de uma aposta em estratégias de *caregiving*, competências de suporte emocional e capacidade de construir uma relação de suporte e confiança com os

subordinados. Deve ser no entanto mantido em mente que este é um estudo exploratório e que os resultados devem por isso ser tratados com o necessário cuidado.

Neste estudo foram encontradas algumas limitações que merecem ressalva. Por se tratar de uma recolha de informações através de entrevista presencial existiram alguns pros e contras. Embora o momento de entrevista propicie uma recolha mais rica de informação, a inexperiência da entrevistadora conduziu a uma necessidade posterior de devolução das informações na tentativa de completar os dados em falta. Embora o uso da TIC permita um foco de estudo específico, revelando o que aconteceu e em que circunstâncias pelo ponto de vista do ator da ação, prejudicou o facto de se tratar de uma recolha de informações baseada numa recordação que, em alguns casos, teve lugar há bastante tempo, o que pode ter implicações no pormenor do material recordado e retirar um certo valor ao impacto momentâneo da situação vivida. Podendo ainda existir uma contaminação das emoções, isto é, os estados afetivos atuais e a relação tal como é vivida hoje podem influenciar a recordação das emoções vivenciadas no passado. Recorrer a técnicas como o diário de bordo poderia ser uma solução para enriquecer esta recolha.

A utilização do Medida Categorical de Avaliação do Estilo de Vinculação Adulta, de Hazan e Shaver (1987) foi também uma dificuldade. Alguns dos participantes verbalizaram essa mesma dificuldade: *“Eu tenho mesmo de me enquadrar numa destas?”*, *“Isto está um bocadinho exagerado não é? ou seja um bocadinho definido, demasiado definido, não é? mas pronto, vou para a primeira.”*. Poderá ter ainda pesado na decisão a desejabilidade social. Seria interessante, em estudos futuros, adotar outros instrumentos para avaliar o estilo de vinculação.

Uma última limitação que merece ser citada diz respeito à questão 6 do instrumento de recolha de informação, sobre as emoções associadas ao incidente crítico. Verificou-se uma grande dificuldade dos participantes em nomear emoções, muitos limitaram-se a dar uma interpretação cognitiva da emoção sentidas. Talvez fosse necessário o uso de uma medida de apoio a esta recordação. Uma das participantes, no final da entrevista reforça esta ideia: *“eu precisava de ter aqui uma lista de emoções para me recordar. Porque fico na dúvida se tenho que dizer tristeza alegria, há tantas outras emoções que agora não me recordo, se tivesse uma lista acho que se calhar conseguiria identificar melhor.”*

Para propostas de estudos futuros, sugere-se uma amplitude maior em próximas análises desta relação. A visão unilateral da diáde, que ocorreu neste estudo, foi uma limitação que

deve ser combatida. Este olhar apenas pelo ponto de vista do subordinado coloca em risco toda uma outra realidade, rica em interações que moldam e afetam a relação aqui em análise. Talvez fosse interessante incluir o líder e aprofundar o seu próprio estilo de vinculação, fazendo uma análise bilateral da relação que envolve estes dois intervenientes. Parece ser importante ampliar o horizonte e analisar a construção desta relação pelos dois pontos de vista. De facto trata-se de situações que têm impacto não apenas no subordinado mas também no supervisor e na relação de ambos e na forma como ela se desenvolve.

Referências bibliográficas

- Ainsworth, M. D. S. (1991). Attachments and other affectional bonds across the life cycle. In Parkes, C. M., Stevenson-Hinde, J., & Marris, P. (Eds.), *Attachment Across the Life Cycle*. London: Routledge (Cap. 2, pp. 33-51).
- Ainsworth, M., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*. Ney Jersey: Lawrence Erlbaum Associates (Cap.13, pp. 255-284).
- Alea, N., & Bluck, S. (2003). Why are you telling me that? A conceptual model of the social function of autobiographical memory. *Memory*, 11(2), 165-178.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Almeida, L. S., & Freire, T. (2007). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (4ª Ed.). Braga: Edições Psiquilíbrios.
- Angelides, P. (2001). The development of an efficient technique for collecting and analyzing qualitative data: the analysis of critical incidents. *Qualitative Studies in Education*, 12(3), 429-442.
- Antonucci, T. C. (1994). Attachment in adulthood and aging. In Sperling, M. B., & Berman, W. H. (Eds.), *Attachment in adults: Clinical and developmental perspectives*. New York: The Guilford Press (Cap. 10, pp. 256-272).
- Baldwin, M. W., Fehr, B., Keedian, E., Seidal, M., Thompson, D. W. (1993). An exploration of the relational schemata underlying attachment styles: self-report and lexical approaches. *Society of Personality and Social Psychology*, 19 (6), 746-754.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4ª Ed.). Lisboa: Edições 70.
- Basch, J., & Fisher, C. (1998). *Affective events: Emotions matrix- A classification of work events and associated emotions*. School of business discution papers. Paper 65. Recuperado em 23 de abril de 2012 de http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1068&context=discussion_papers

- Bartholomew, K., & Horowitz, L. (1991). Attachment styles among young adults: a test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (2), 26-244.
- Berman, W. H., & Sperling, M. B. (1994). The structure and function of adult attachment. In Sperling, M. B., & Berman, W. H. (Eds.), *Attachment in adults – clinical and developmental perspectives*. New York: The Guilford Press (Cap. 1, pp. 3-29).
- Bogdan, R. C. & Biklen, C. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bowlby, J. (1978). *Attachment* (2ª Ed., Vol.1). (Cap. 3, pp. 177-264; Cap. 4, pp. 265-360). New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1979). *The making and breaking of affectional bonds*. (Cap. 2, pp. 25-43; Cap. 7, pp. 126-160). London: Brunner-Routledge
- Bowlby, J. (1988). *A Secure Base: Parent-Child Attachment and Healthy Human Development*. London: Basic Books.
- Bluck, S., Alea, N., Habermas, T., & Rubin, D. (2005). A tale of three functions: the self-reported uses of autobiographical memory. *Social Cognition*, 23(1), 91-117.
- Butterfield, L., Borgen, W., Maglio, A-S., & Amundson, N. (2009). Using the enhanced critical incident technique in counseling psychology research. *Canadian Journal of Counselling*, 43(3), 265-282.
- Carlson, D., Ferfuson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: the path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849-854.
- Chell, E. (2004). Critical incident technique. In Cassel, C. & Symon, G. (Eds.). *Essencial guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage publications, Lda (Cap. 5, pp. 45-60).
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (9ª Ed.). (Cap. 2, pp. 45-78). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.
- Chiavenato, I. (2003). *Gerenciando Pessoas*. São Paulo: Prentice Hall (Cap.7, pp. 117-146; Cap.8, pp. 147- 170).

- Collins, N. L. (1996). Working models of attachment: implications for explanation, emotion and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(4), 810-832.
- Collins, N. L., Guichard, A. C., Ford, M. B., & Feeney, B. C. (2004). Working models of attachment: new developments and emerging themes. In Rholes, W. S., & Simpson, J. A. (Eds.), *Adult attachment : Theory, research, and clinical implications*. New York: The Guilford Press (Cap. 7, pp. 196- 238).
- Collins, N. L., & Read, S. (1994). Cognitive representations of attachment: the structure and function of working models. In Bartholomew, K., & Perlman, D. (Eds.). *Attachment Processes in adulthood: Advances in personal relationships* (Vol. 5). London: Jessica Kingsley Publishers.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationship with risk taking and job performance. *Journal of Applied psychology*, 92 (4), 909-927.
- Conway, M. A., & Pleydell-Pearce, C. W. (2000). The construction of autobiographical memories in the self-memory system. *Psychological Review*, 107(2), 261-288.
- Cooper, M. L., Shaver, P. R. & Collins, N. L. (1998). Attachment styles, emotion regulation, and adjustment in adolescence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1380-1397.
- Dasborough, M. T., & Askanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*. Recuperado em 11 de março de 2014 de https://www.researchgate.net/publication/43441511_Emotion_and_attribution_of_intentionality_in_leader-member_relationships
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P., Jzsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: leader's attachment orientations predict leadership related mental representation and follower's performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93 (4), 632-650
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634.

- Dunegan, K. J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18 (1), 59-76.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness- the Turkish case. *Journal of Management Development*, 27 (7), 708-726.
- Feeney, B. C., & Collins, N. L. (2004). Interpersonal safe haven and secure base caregiving processes in adulthood. In Rholes, W. S., & Simpson, J. A. (Eds.), *Adult attachment: Theory, research, and clinical implications*. New York: The Guilford Press (Cap. 10, pp. 300- 338).
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: an emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, coworkers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 147-162.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Flick, U. (1998). *Un introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Fonseca, M., Soares, I., & Martins, C. (2006). Estilos de vinculação, orientação para o trabalho e relações profissionais. *Revista Psicologia*, 20 (1), 187- 208.
- Fraley, R. C., & Brumbaugh, C. C. (2004). A dynamical systems approach to conceptualizing and studying stability and change in attachment security. In Rholes, W. S., & Simpson, J. A. (Eds.), *Adult attachment: Theory, research, and clinical implications*. New York: The Guilford Press (Cap. 4, pp. 86- 132).
- Game, A. (2008). Negative emotions in supervisory relationships: the role of relational models. *Human Relations*, 61(3), 355-393.
- Gerstner, C., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.
- Gillath, O., Bunge, S. A., Shaver, P. R., Wendelke, C., & Mikulincer, M. (2005). Attachment-style differences in the ability to suppress negative thoughts: Exploring the neural correlates. *NeuroImage*, 28, 835-846. Recuperado em 19 de abril de 2014 de <file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/361.pdf>

- Gohm, C., & Clore, G. (2000). Individual differences in emotional experiences: mapping available scales to processes. *Society for Personality and Social Psychology, Inc.*, 26 (6), 639-697.
- Gopinath, R. R. (2011). Employees' Emotions in Workplace. *Research Journal Of Business Management*, 5(1), 1-15.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multilevel multidomain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Grandey, A., Tam, A. P., & Brauburger, A. L. (2002). Affective states and traits in the workplace: diary and survey data from young workers. *Motivation and Emotion*, 26 (1), 31-55.
- Harmon-Jones, E., Harmon-Jones, C., Amodio, D., & Gable (2011). Attitudes toward emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(6), 1332-1350.
- Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Managementg Review*, 21: 285-296.
- Hartel, C. E. J. & Ashkanasy, N. M. (2002). Managing emotion in workplace relationships. In Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J., & Hartel, C. E. J. (Eds.). *Managing emotions in the workplace*. New York: M. E. Sharpe (Cap. 8, pp. 135- 139).
- Hazan, C., Gur-Yaish, N., & Campa, M. (2004). What does it mean to be attached?. In Rholes, W. S., & Simpson, J. A. (Eds.), *Adult attachment: Theory, research, and clinical implications*. New York: The Guilford Press (Cap. 2, pp. 55-85).
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 511-524.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: an attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270-280.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1994). Attachment as an organizational framework for research on close relationships. *Psychological Inquiry*, 5(1), 1-22.
- Hazan, C., & Zeifman, D. (1999). Pair bonds as attachments. In Cassidy, J., & Shaver, P. R. (Eds.). *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications*. New York: The Guilford Press (Cap.16, pp. 336-354).
- Heard, D., Lake, B. & McCluskey, U. (2009) (Eds.). *Attachment Theory with Adolescents and Adults: Theory and Practice Post Bowlby*. London: Karnac Books Lda.

- Hettlage, R., & Steinlin, M. (2006). *The critical incidents technique in knowledge management-related contexts: A tool for exploration/ planning, evaluation and empowerment/ animation*. Zurich: Ingenious Peoples Knowledge.
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Huntsinger, E. T., Luecken, L. J. (2003). Attachment relationships and health behavior: the meditational role of self-esteem. *Psychology and Health*, 19(4), 515-526.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 269-277.
- Jones, R., & Rittman, A. (2002). A model of emotional and motivational components of interpersonal interactions in organizations. In Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J., & Hartel, C. E. J. (Eds.). *Managing emotions in the workplace*. New York: M. E. Sharpe (Cap. 6, pp. 98- 110).
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Kahn, W. A. (1993). Caring for the Caregivers: patterns of organizational caregiving. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 539-563.
- Kahn, W. A. (1998). Relational systems at work. *Research in Organizational Behavior*, 20, 39-76.
- Katz, D., & Kahn, R. (1987). *Psicologia social das organizações* (3ª Ed.) (Auripheo Simões, Trad.). São Paulo: Atlas.
- Kontio, E., Kontio, J., Korvenranta, H., Lundgren-Laine, H., & Salanterä, S. (2011). Critical incidents and important information in the care processes of patients with cardiac symptoms. *Journal of Nursing Management*, 19, pp. 209-217.
- Korsgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: the role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 312-319.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st century: An introduction to Industrial and organizational Psychology* (3ª Ed.). New York: McGraw-Hill.

- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: a history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Lee, K. (2008). An examination between the relationships of conflict management styles and employees' satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 3(9), 11-25.
- LeDoux, J. (2000). *O Cérebro Emocional: As Misteriosas Estruturas da Vida Emocional*. Cascais: Editora Pergaminhos.
- Levitt, M. J., Coffman, S., Guacci-Franco, N., & Loveless, S. (1994). Attachment relationships and life transitions: An extancy model. In Sperling, M. B., & Berman, W. H. (Eds.), *Attachment in adults – Clinical and developmental perspectives*. New York: The Guilford Press (Cap. 9, pp. 232-255).
- Liden, R. C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Locke, K. D. (2008). Attachment styles and interpersonal approach and avoidance goals in everyday couple interactions. *Personal Relationships*, 15, 359-374. Recuperado em 19 de abril de 2014 de <http://www.webpages.uidaho.edu/klocke/publications/locke%20persrel%2008.pdf>
- Lourenço, P. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: Desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415.
- McCluskey, U. (2010). Understanding the self and understanding therapy: an attachment perspective. *Context*, 29-32.
- McCluskey, U. (2010). *Fear free competent caregiving: an assential componente of leadership in organizations*. In Lançamento do VII simpósio de psicologia das

organizações: Contribuições da psicologia para a gestão. Porto. Recuperado em 15 de abril de 2014 de <http://vimeo.com/14417615>

- Mickelson, K., Kessler, R. C., Shaver, P. R. (1997). Adult attachment in a nationally representative sample. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(5), 1092-1106.
- Mikulincer, M., & Florian, V. (1998). The relationship between adult attachment styles and emotional and cognitive reactions to stressful events. In Simpson, J.A., & Steven Rholes, W. (Eds.). *Attachment theory and close relationships*. New York: The Guilford Press (Cap. 6, pp. 143-165).
- Mikulincer, M., & Shaver, P. (2004). Security-based self-representations in adulthood: contents and processes. In Rholes, W. S., & Simpson, J. A. (Eds.), *Adult attachment: Theory, research, and clinical implications*. New York: The Guilford Press (Cap. 1, pp. 159-195).
- Mikulincer, M., & Shaver, P. (Eds.) (2007). *Attachment in adulthood: structure, dynamics and change*. New York: The Guilford Press (Cap. 1, pp. 3-28; Cap. 7, pp. 188-218; Cap. 15, pp. 433-458).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook: Qualitative data analysis* (2ª Ed.). London: Sage Publications.
- Mosquera, P. (2007). Integração e acolhimento. In A. Caetano & J. Vala (Eds.). *Gestão de recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Ngni, S., Sleegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Olson, J. M., & Zanna, M. P. (1993). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 44, 117-154.
- Pierce, T. L., & Lydon, J. E. (2001). Global and specific relational models in the experience of social interactions. *Journal of Personality & Social Psychology*, 80(4), 613-631.

- Pillemer, D. B. (2001). Moments events and the life story. *Review of General Psychology*, 5(2), 123-134.
- Pillemer, D. B. (2003). Directive functions of autobiographical memory: the guiding power of the specific episode. *Memory*, 11(2), 193–202.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (Eds.) (2007). *Manual do comportamento organizacional e Gestão* (6ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Philippe, F., Koestner, R., Lecours, S., Beaulieu-Pelletier, G., & Bois, K. (2011). The role of autobiographical memory networks in the experience of negative emotions: how our remembered past elicits our current feelings. *Emotion*, 11(6), 1279-1290.
- Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 41-65.
- Popper, M., Mayseless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.
- Rahin, M. (1992). Managing conflict in organizations. In Fenn, P., & Gameson, R. (Eds.). *Construction Conflict Management and Resolution*. London: E&F N Spon, Chapman & Hall (Cap. 5, pp. 386-395).
- Rholes, W. S., & Simpson, J. A. (2004). Attachment theory – basic concepts and contemporary questions. In Rholes, W. S., & Simpson, J. A. (Eds.), *Adult attachment: Theory, research, and clinical implications*. New York: The Guilford Press (Cap. 1, pp. 3-14).
- Rholes, W. S., Simpson, J. A., & Stevens, J. G. (1998). Attachment orientations, social support, and conflict resolution in close relationships. In Rholes, W. S., & Simpson, J. A. (Eds.). *Attachment theory and close relationships*. New York: The Guilford Press (Cap. 7, pp. 166-188).
- Robson, C. (1993). The analysis of qualitative data. In *Real world research: a resource for social scientists and practioner researches*. Oxford: Blacwell (Cap.12, pp. 370-407).
- Ronen, S. & Mikulincer, M. (2012). Predicting employee` satisfaction and burnout from managers´ attachment and caregiving orientations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 828-849.

- Roseman, I. J., Spindel, M. S., & Jose, P. E., (1990). Appraisals of emotion-eliciting events: testing a theory of discrete emotions. *Journal of Personality & Social Psychology*, 59(5), 899-915.
- Rothbard, J. C., & Shaver, P. R. (1994). Continuity of attachment across the life span. In Sperling, M. B., & Berman, W. H. (Eds.), *Attachment in adults: Clinical and developmental perspectives*. New York: The Guilford Press (Cap. 2, pp. 31-71).
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Sage Publications.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologias de pesquisa*. (3ª Ed). São Paulo: McGraw-Hill.
- Shaver, P. R., Collins, N., & Clark, C. L. (1996). Attachment styles and internal working models of self and relationships partners. In Fletcher, G. J. O., & Fitness, J. (Eds.). *Knowledge structures in close relationships*. New Jersey: Lawrence Erlbaum associates, inc. (Cap. 2, pp. 25-62).
- Shaver, P. R., & Mikulincer, M. (2007). Adult attachment strategies and the regulation of emotion. In Gross, J. J. (Eds.). *Handbook of emotions regulation*. New York: Guilford Press.
- Soares, I. (2007). *Relações de vinculação ao longo do desenvolvimento: teoria e avaliação*. Braga: Psiquilibrios Edições, Cap. 5, pp. 161- 191.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22 (2), 522-552.
- Storm, C., Todd, T., Sprenkle, D., & Morgan, M. (2001). Gaps between MFT supervision assumptions and common practice: suggested best practices. *Journal of Marital and Family Therapy*, 27(1), 227-239.
- Tepper, B., Moss, S., & Duffy, M. (2000). Predictors of abusive supervision: supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationships conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294.

- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591- 620.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *Health Services Research*, 11(98). Recuperado em 20 de abril de 2014 de <http://www.biomedcentral.com/content/pdf/1472-6963-11-98.pdf>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 654-676.
- Valcour, M., Ollier-Malaterre, A., Matz-Costa, C., Pitt-Catsoupes, M., & Brown, M. (2010). Influences on employee perceptions of organizational work-life support: signals and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2011), 588-595.
- Vecchio, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). The predictive utility of the vertical dyad linkage approach. *The Journal of Social Psychology*, 126 (5), 617-625.
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23, 456-465.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92 (4), 548-573.
- Weinfield, N. S., Sroufe, A., Egeland, B., & Carlson, E. A. (1999). The nature of individual differences in infant caregiver attachment. In Cassidy, J., & Shaver, P. R. (Eds.). *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications*. New York: The Guilford Press (Cap.4, pp. 68-88).
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. J. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experience at work. In Staw, B. M., & Cummings, L. L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, (18, 1–74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Zellars, K., Tepper, B., & Duffy, M. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenships behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.

Anexos

Anexo I – Pedido de colaboração em investigação

Cláudia Matilde da Silva Henrique
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
da Universidade do Porto
Rua Alfredo Allen 4200-135 Porto

Exmo. Senhor
Porto, 19 de março de 2014

Assunto: Pedido de colaboração
em investigação

Chamo-me Cláudia Henrique e encontro-me a realizar uma investigação no âmbito da minha Tese de Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho na Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade do Porto, sob a supervisão da Prof.^a Doutora Catarina Brandão. Venho por este meio solicitar a sua colaboração numa investigação que pretende compreender de que forma as relações entre trabalhadores e seus supervisores se desenvolvem em contexto de trabalho.

O conhecimento da forma como são construídas estas relações, em contexto de trabalho, é fundamental para esta investigação, daí a importância do seu contributo neste estudo, enquanto colaborador de uma organização de trabalho. Especificamente gostaríamos de recolher informação sobre aquilo que, na sua opinião, influenciou e moldou a construção da sua relação com o seu supervisor.

Desde já asseguramos que será salvaguardada a sua identidade, com garantida de total anonimato dos dados fornecidos em entrevista e em qualquer comunicação que possa vir a ser realizada no âmbito desta investigação.

Os resultados desta investigação serão apresentados no momento da defesa da tese de dissertação. Se pretender ter acesso a estes resultados poderá indicar o seu *e-mail* e os mesmos ser-lhe-ão enviados via correio eletrónico.

Na sequência das informações acima referidas, vimos por este meio solicitar a sua participação na recolha de dados a realizar-se na organização onde desempenha funções.

Agradecemos desde já a atenção a este assunto.

Com os melhores cumprimentos,

Cláudia Henrique
(claudiah_c@hotmail.com)
Porto, 19 de março de 2014

Anexo II – Pedido de parecer à comissão de ética

Formulário de pedido de parecer à Comissão de Ética

Nome e estatuto de quem solicita o parecer: Cláudia Matilde da Silva Henrique (mipsi11030), estudante do 5º ano de POST

Instituição de pertença: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto

Contacto: mipsi11030@fpce.up.pt

Nome do Orientador ou Investigador responsável do Projeto: Prof.^a Doutora Catarina Brandão

Contacto: catarina@fpce.up.pt

Título do Projeto: Construção da relação entre subordinados e supervisores: estudo exploratório

Se o requerente não integrar, na data do pedido, a comunidade da FPCEUP, **deve ser anexado o parecer da Comissão de Ética da instituição de pertença.**

Tipo de documento / situação a analisar:

Solicitamos autorização para proceder à recolha de dados na FPCEUP, junto de trabalhadores-estudantes alunos desta faculdade. Pretendemos autorização para aceder à lista e contactos desses estudantes, para solicitação de participação no estudo.

Síntese do pedido:

No âmbito do último ano do Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, encontro-me a realizar uma investigação acerca das relações entre

trabalhadores e supervisores em contexto de trabalho. O objetivo deste estudo é caracterizar o processo de construção da relação entre supervisores e subordinados e identificar o impacto que determinados acontecimentos poderão ter nesse processo e nessa relação.

Este trabalho implicará uma recolha de dados através de entrevistas individuais com trabalhadores.

Contextualização do pedido (caracterização geral do projeto, finalidades e objetivos: exclusivamente de investigação e/ou outros; fundamentação da sua pertinência científica e social; condições e contextos de administração; investigação de carácter nacional ou internacional; ...):

A finalidade deste projeto é, nesta fase, exclusivamente de investigação. O seu objetivo específico é identificar os acontecimentos que moldam a construção da relação supervisor-subordinado, contribuindo para a compreensão das dinâmicas subjacentes à díade, sendo esta uma investigação com carácter nacional.

O reconhecimento do importante papel da relação que se estabelece entre supervisor e subordinado a nível da qualidade de vida no trabalho, a satisfação, o comprometimento com a organização e a produtividade, demonstram a pertinência científica e social de estudar a forma como esta relação se desenvolve. A pertinência científica deste estudo reside ainda no facto de esta ser uma temática pouco explorada na literatura, sendo pouco conhecido como se desenrola a construção desta relação.

É nosso objetivo desenvolver conhecimento que suporte a definição futura de estratégias que permitam gerir acontecimentos significativos neste relacionamento interpessoal, contribuindo para a construção de relações saudáveis no seio de uma organização, e para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais que potenciam boas práticas de liderança. Este estudo recorre a uma metodologia qualitativa, implicando a recolha de informação semântica e posterior análise de significado.

Outras condições que respeitem princípios éticos fundamentais:

(e.g., atenção atribuída à questão do consentimento informado aos participantes; modos de devolução dos resultados aos participantes; processo de transmissão e debate do relatório

de investigação aos protagonistas do estudo; oferta de tratamento aos sujeitos pertencentes a grupos de controlo; ...).

Foi elaborada uma declaração de consentimento informado, contendo informações sobre a investigação, e que será facultada aos participantes no início da recolha de informação.

É garantido total anonimato das informações recolhidas, sendo estas apenas acessíveis à investigadora principal, Cláudia Henrique e à docente orientadora da Tese, Prof.^a Doutora Catarina Brandão.

A declaração de consentimento informado indica ainda aos participantes que os resultados serão apresentados no momento da defesa da Tese de Mestrado, no âmbito da qual se insere este projeto, e à qual poderão assistir. Paralelamente, informamos que se manifestarem interesse em ter acesso ao resultados da investigação, prontificamo-nos a enviar os mesmos para o *e-mail* de contacto.

Impacto do estudo em termos éticos, sociais e/ou políticos:

Com este estudo pretende-se realizar uma análise contextualizada de uma problemática complexa e de grande relevo para as organizações, que é a construção da relação entre supervisor e subordinado. Ao explorar e identificar os acontecimentos que o subordinado percebe como marcantes e relevantes para a construção deste relacionamento, estamos a gerar conhecimento que vai contribuir para a compreensão das dinâmicas subjacentes ao funcionamento nesta díade. Percebe-se assim a implicação prática que este estudo poderá vir a ter, numa lógica positiva.

Ao nível dos participantes, este estudo terá um impacto mínimo, sendo assegurados os valores éticos de total honestidade e respeito no processo de recolha de informações.

Este estudo foca um tema ainda pouco explorado na literatura e realça a importância das relações de trabalho, nomeadamente, em termos de satisfação, comprometimento e produtividade, mas principalmente ao nível do bem-estar, saúde e qualidade de vida dos trabalhadores.

Entendemos esta investigação com responsabilidade e asseguramos o cumprimento do Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses em Diário da República, 2.^a série — N.º 78 — 20 de abril de 2011.

Não se prevê qualquer dano físico ou psicológico associado à participação neste estudo, não tendo sido identificados quaisquer riscos para a saúde, bem-estar, valores ou dignidade dos participantes. A participação é voluntária e, de forma a assegurar uma participação informada, todas as informações relevantes são disponibilizadas. Tal como já referido, o anonimato dos dados recolhidos é assegurado, bem como a partilha dos resultados e conclusões da investigação junto dos participantes. Asseguramos que todo o processo respeita as devidas normas científicas estipuladas.

Compromisso de honra:

Declaro, sob compromisso de honra, a veracidade das informações e sua conformidade com princípios éticos e normas deontológicas aplicáveis ao caso.

Data: 12 / maio / 2014

Assinatura: _____

Assinatura do Orientador: _____

Nota: anexar documentação necessária à apreciação do pedido.

Lista de documentos inseridos

Pedido de colaboração em investigação

Pedido de colaboração em investigação enviado aos participantes

Consentimento informado

Cláudia Matilde da Silva Henrique

Aluna de Mestrado integrado em psicologia da

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto

Exmo. Sr. Professor Doutor José Alberto Correia
Diretor da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Da Universidade do Porto

Porto, 12 de maio de 2014

Assunto: colaboração em investigação

No âmbito do último ano do Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, encontro-me a realizar uma investigação acerca das relações entre trabalhadores e seus supervisores em contexto de trabalho. O objetivo deste estudo é caracterizar o processo de construção da relação entre supervisores e subordinados e o impacto que determinados acontecimentos poderão ter nesse processo e nessa relação.

Este trabalho é realizado sob a supervisão da Prof.^a Doutora Catarina Brandão e implicará uma recolha de dados através de entrevistas individuais com trabalhadores. Neste seguimento, solicitamos autorização para proceder à recolha de dados na FPCEUP, junto de trabalhadores-estudantes alunos desta faculdade.

Solicitamos deferimento a este pedido, estando ao dispor para prestar quaisquer esclarecimentos adicionais que entendam necessários.

Agradecemos desde já a atenção a este assunto.

Com os melhores cumprimentos,

Cláudia Henrique
Porto, 12 de maio de 2014

Cláudia Matilde da Silva Henrique

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do
Porto

Rua Alfredo Allen 4200-135 Porto

Porto, 2014

Assunto: Relações entre supervisor e subordinados – pedido de colaboração

Caro/a colega,

No âmbito do último ano do Mestrado Integrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, na Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade do Porto, encontro-me a realizar uma investigação sob a supervisão da Prof.^a Doutora Catarina Brandão.

O objetivo desse trabalho é explorar as relações entre trabalhadores e seus supervisores em contexto de trabalho. Tendo em conta que exerce uma atividade profissional vimos, por este meio, solicitar a sua colaboração.

A literatura tem vindo a sublinhar a importância da relação entre supervisor e subordinado a vários níveis, nomeadamente, a nível da qualidade de vida no trabalho, eficácia e eficiência do trabalhador, do envolvimento e comprometimento com a organização e mesmo no desempenho da organização. Assim, perceber que acontecimentos influenciam a construção da relação entre nesta díade (supervisor-subordinado) e que impacto esses acontecimentos poderão ter, poderá contribuir para o desenvolvimento futuro de estratégias de intervenção que visem potenciar situações positivas entre supervisor e subordinado.

Este trabalho de investigação implica a recolha de dados através de entrevista individual com trabalhadores e gostaríamos que nos concedesse cerca de 5 minutos para lhe explicarmos melhor o tema focado e o guião da entrevista, de forma a que possa avaliar a sua disponibilidade para colaborar neste estudo. Desde já asseguramos que será salvaguardada a sua identidade, com garantida de total anonimato dos dados fornecidos e em qualquer comunicação que possa vir a ser realizada no âmbito desta investigação.

Agradecemos desde já a atenção e disponibilizamo-nos para prestar quaisquer esclarecimentos que julgue necessários. Esperamos poder contar com a sua valiosa colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Cláudia Henrique

Porto, 2014

CONSENTIMENTO INFORMADO

O meu nome é Cláudia Henrique e encontro-me a desenvolver uma investigação no âmbito da minha Tese de Mestrado na Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade do Porto, sob a orientação da Prof.^a Doutora Catarina Brandão.

Esta investigação procura perceber de que forma as relações, entre trabalhadores e seus supervisores, se desenvolvem no local de trabalho, o que torna indispensável o seu contributo, considerando as suas experiências pessoais em contexto de trabalho.

Será salvaguardada a sua identidade e garantido total anonimato dos dados fornecidos na entrevista e em qualquer comunicação que possa vir a ser realizada no âmbito deste estudo. Desta forma, gostaríamos de obter a sua autorização e colaboração para esta recolha de dados.

Declaro que estou disposto (a) e disponível para colaborar no processo de recolha de dados da investigação que acima foi apresentada em todas as vertentes nas quais a minha participação e envolvimento se possam mostrar úteis.

(Data)

(Assinatura)

(Data)

(Assinatura)

Os resultados desta investigação serão apresentados no momento da defesa da Tese de Mestrado, pelo que se pretender ter acesso a estes, solicitamos que indique o *e-mail* de contacto pra envio eletrónico dos mesmos.

E-mail:

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

Anexo III – Guião de entrevista

Guião de entrevista

Instruções

No âmbito do Mestrado integrado em Psicologia, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, encontro-me a desenvolver um projeto de investigação sobre a **construção da relação entre trabalhadores e seus supervisores**, interessando-me a sua opinião e experiência sobre este tema.

Toda a informação recolhida no âmbito deste estudo será tratada com total garantia de **anonimato e confidencialidade**, sendo apenas acessível à investigadora principal, Cláudia Henrique, e à docente orientadora de Tese, Prof.^a Doutora Catarina Brandão.

Este instrumento está dividido em várias partes. Na 1^a parte pedimos-lhe que nos forneça alguns dados sociodemográficos que nos permitam caracterizar o grupo de participantes nesta investigação; de seguida, na 2^a parte, pedimos que recorde e descreva **acontecimentos/ situações nos quais participou ou que presenciou, que tenham sido significativos/ importantes para si, e que considere que influenciaram a construção da sua atual relação com o seu supervisor**. Pedimos ainda, posteriormente, na 3^a parte, que reflita sobre a sua relação com o seu supervisor e faça uma breve descrição da mesma, e que reflita sobre a sua forma de se relacionar com os outros.

Posso iniciar a gravação da entrevista?

1ª PARTE

DADOS SOCIO- DEMOGRÁFICOS:

Género:

Masculino _____ Feminino _____

Idade: _____

Habilitações Literárias:

1º Ciclo _____ 2º Ciclo _____ 3º Ciclo _____ Ensino Superior _____

Área/ Setor de atividade: _____

Função que desempenha: _____

Antiguidade na função: _____ Anos _____ Meses

Há quanto tempo trabalha com o seu atual supervisor: _____ Anos _____
Meses

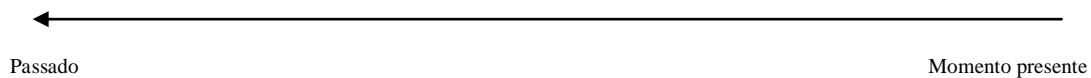
Frequência de contacto com o seu atual supervisor:

Diário _____ Semanal _____ Mensal _____

2ª PARTE

Pedimos-lhe que descreva **5 acontecimentos ou situações/ episódios nos quais participou ou que tenha presenciado, que tenham sido significativos para si, na medida em que foram marcantes na construção da sua relação com o seu supervisor.** Estes acontecimentos podem ter tido um impacto **positivo ou negativo** nessa relação.

De forma a ajudar o seu processo de recordação desses acontecimentos observe a linha horizontal desenhada a baixo. O início da linha, à direita, representa o momento presente:



Imagine que se desloca em direção ao passado, ao longo da linha, recordando os acontecimentos que mais o marcaram na sua relação com o seu supervisor (sugestão de uma estratégia possível: comece por recordar os acontecimentos mais recentes até aos mais antigos).

Em relação a cada acontecimento indique:

1. **Circunstâncias:** o que se estava a passar na situação e quem estava envolvido?
2. **O comportamento do seu supervisor:** descreva o que ele fez e/ ou disse.
3. **O seu comportamento:** descreva que fez e/ou o que disse.
4. **O resultado do acontecimento:** descreva o desfecho da situação, como é que ela se concluiu?
5. **Como interpreta/ explica o comportamento do seu supervisor?**
6. **O que sentiu nessa situação, ou seja que emoção(s) associa ao acontecimento descrito?**
7. **Que impacto teve este acontecimento na sua relação com o seu supervisor? De que forma este acontecimento influenciou a sua relação com o seu supervisor?**

	<i>Positivo</i>	<i>Negativo</i>
<i>1</i>		
<i>2</i>		
<i>3</i>		
<i>4</i>		
<i>5</i>		

- De forma a compreender a ordem em que cada acontecimento/ situação teve lugar, registe-os cronologicamente na linha temporal, enumerando-os de 1 a 5.



Passado

Momento presente

3ª PARTE

- **Descreva por favor a relação que tem com o seu atual supervisor.**
- **Dos três parágrafos apresentados de seguida escolha, colocando um “X”, aquele que melhor o caracteriza:**

Considero ser relativamente fácil ficar próximo(a) de outras pessoas e sinto-me confortável quando dependo delas. Habitualmente não me preocupo com a possibilidade de ser abandonado(a) ou de alguém se aproximar demasiado de mim.

☐

Acho que as outras pessoas estão relutantes em ficar tão próximas de mim como eu gostaria. Preocupo-me, muitas vezes, que o meu companheiro (minha companheira) não me ame realmente, que não me queira, ou que não queira ficar comigo. Quero ficar muito próximo(a) do meu companheiro (minha companheira) e este desejo, às vezes, afasta-o(a).

☐

Sinto-me algo desconfortável ao ser próximo(a) de outras pessoas. Sinto dificuldade em confiar nelas completamente e a permitir a mim próprio depender delas. Fico nervoso(a) quando alguém fica demasiado próximo de mim e, muitas vezes, os meus companheiros amorosos querem que eu seja mais íntimo (a) do que me sinto confortável a ser.

☐

(Fonseca, Soares, & Martins, 2006)

Deseja acrescentar algo ou tem alguma dúvida que deseje ver esclarecida?

Dou por encerrada a entrevista e, mais uma vez, obrigada pela sua colaboração neste estudo.

Anexo IV – Sistema de categorias

1. Contexto em que ocorreu a situação	Inclui-se nesta categoria as referências ao contexto em que os acontecimentos críticos ocorreram.				
	Circunstâncias	Inclui-se nesta categoria as verbalizações que referem as circunstâncias da situação crítica, o que é que estava a acontecer.			
		Dar <i>feedback</i>	Inclui-se nesta categoria as referências a situações que ocorreram aquando verbalizações de feedback positivo ou negativo acerca do trabalho do subordinado/ participante.		
		Exigências pessoais e familiares	Inclui-se nesta categoria as referências a situações que ocorreram aquando são feitas exigências/ negociação a nível pessoal e familiar.		
		Problemas no trabalho	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a situações que tiveram lugar aquando da necessidade de resolução de um problema ou situação anómala que exigia intervenção do supervisor e/ou outros.		
		Processos organizacionais	Inclui-se nesta categoria referências a circunstâncias relacionadas com diversos tipos de processos organizacionais.		
			Gestão de horários e folgas	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a situações que tiveram lugar aquando da alteração de horários de trabalho ou marcação de folgas.	
			Integração do subordinado	Inclui-se nesta categoria as referências a situações que ocorreram aquando o do processo/ fase de integração do subordinado.	
				Na organização	Inclui-se nesta categoria as referências a situações que ocorreram aquando do processo/ fase de integração do subordinado na organização.
				Num novo projeto	Inclui-se nesta categoria as referências a situações que ocorreram aquando do processo/ fase de integração do subordinado num novo projeto.
		Possibilidade de despedimento	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a situações que tiveram lugar aquando da iminência de despedimento do subordinado/ participante e/ou outros.		
		Relações interpessoais	Inclui-se nesta categoria as referências a situações que ocorreram em sequência de relacionamentos interpessoais.		
			Interação com o supervisor	Inclui-se nesta categoria as referências a situações que ocorreram em sequência da relação e/ou interações diretas com o supervisor.	
			Relação com clientes_utentes	Inclui-se nesta categoria as referências a situações que ocorreram em sequência de uma situação na relação com clientes/ utentes.	
			Relação com os colegas	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a situações que tiveram lugar aquando da interação com colegas no local de trabalho ou derivadas de problemas e/ ou conflitos entre colegas.	
		Reunião de equipa	Inclui-se nesta categoria as referências a situações que ocorreram em contexto de reunião de equipa.		
		Divergência de opiniões	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a situações que tiveram lugar aquando surgem divergência de opiniões.		
		Supervisor faz <i>careseeking</i>	Inclui-se nesta categoria referências a situações que ocorreram aquando de um comportamento do supervisor de violação de normas e regras organizacionais e/ou comportamentos que colocam em risco o bem-estar do subordinado/ participante ou outros tendo em vista chamar a atenção ou procurar apoio.		
		Supervisor foi chamado à atenção pelo seu supervisor	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a situações que tiveram lugar aquando um superior hierárquico chama a atenção do supervisor do participante.		
	Pessoas envolvidas	Inclui-se nesta categoria as verbalizações que referem as pessoas envolvidas na situação crítica.			
		Outros	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem o envolvimento de outras pessoas na situação crítica além do supervisor e do subordinado.		
		Subordinado	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem o envolvimento do subordinado na situação crítica.		
		Supervisor	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem o envolvimento do supervisor na situação crítica.		
2. Comportamentos adotados pelo supervisor	Inclui-se nesta categoria os comportamentos adotados pelo supervisor na situação crítica.				
	Avaliação que o subordinado faz do comportamento do supervisor	Inclui-se nesta categoria as verbalizações relativas à avaliação/ interpretação que o subordinado faz do comportamento do supervisor.			
		Avaliação negativa do comportamento	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que se referem a avaliações de carácter negativo do comportamento do supervisor.		
			Arrogante	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que se referem à avaliações do comportamento do supervisor como arrogante.	
			Discriminatório	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que se referem à avaliações do comportamento do supervisor como discriminatório.	

			Egoísta	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que se referem à avaliações do comportamento do supervisor como egoísta.
			Formal	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que se referem à avaliações do comportamento do supervisor como formal e/ ou distante.
			Humilhante	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a motivações do supervisor relacionadas com a humilhação de outros e/ ou própria.
			Imprevisível	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que se referem à avaliações do comportamento do supervisor como imprevisível e/ou inesperado.
			Inadequado e inaceitável	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que se referem à avaliações do comportamento do supervisor como inadequado ao local ou situação e/ ou inaceitável.
			Incorreto	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que se referem à avaliações do comportamento do supervisor como incorreto.
			Injusto	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que se referem à avaliações do comportamento do supervisor como injusto.
			Inveioso e ciumento	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a motivações do supervisor relacionadas com sentimentos de inveja e ciúmes.
			Maldoso	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a motivações do supervisor relacionadas com atos de maldade e intenção de prejudicar.
			Patológico	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que se referem à avaliações do comportamento do supervisor como como patológico, doentio e/ou desprovido de razão.
		Avaliação positiva do comportamento	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que se referem a avaliações de caráter positivo, proativo e com valor acrescentado para a relação ou organização do comportamento do supervisor.	
			Assertivo	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que se referem à avaliações do comportamento do supervisor como assertivo e/ ou proativo.
			Atencioso	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que se referem à avaliações do comportamento do supervisor como atencioso, simpático e/ ou disponível.
			Correto	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que se referem à avaliações do comportamento do supervisor como correto e/ ou apropriado.
	2.3 Adotados por outros supervisores que não o supervisor direto	Inclui-se nesta categoria os comportamentos adotados pelo supervisor direto na situação crítica.		
		Abuso de autoridade	Inclui-se nesta categoria verbalizações relativas a comportamentos em que o supervisor se aproveitou da sua posição hierárquica e/ou fez valer a sua posição/ poder para ameaçar, impor opinião ou pressionar o subordinado/ participante.	
		Comportamento ilícito do supervisor	Inclui-se nesta categoria as referências aos comportamentos ilícitos, desonestos ou sem moral adotados pelo supervisor.	
		Criticar e_ou menozar	Inclui-se nesta categoria as verbalizações relativas a comportamentos que procuram desmoralizar ou "deitar a baixo".	
		Dar informação privilegiada	Inclui-se nesta categoria verbalizações relativas a comportamentos em que o supervisor confidencia algo ao subordinado, partilha informação da organização e/ ou informação pessoal, ou desabafa.	
		Fazer <i>caregiving</i>	Inclui-se nesta categoria verbalizações relativas a comportamentos em que o supervisor adotou comportamentos de <i>caregiving</i> face ao subordinado/ participante ou outros.	
			Defesa	Inclui-se nesta categoria as verbalizações relativas a comportamentos de defesa do subordinado perante outros.
			Elogiar	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a comportamento em que o supervisor elogiou e/ ou valorizou o trabalho do subordinado.
			Uso de humor	Inclui-se nesta categoria todas as referências a situações em que o supervisor orientou o subordinado e/ ou clarificou situações que ajudaram na adaptação ao posto e/ ou execução das tarefas usando o humor.
		Fazer <i>careseeking</i>	Inclui-se nesta categoria verbalizações relativas a comportamentos em que o supervisor adotou comportamentos de <i>careseeking</i> .	
		Não reconhecer esforço do subordinado	Inclui-se nesta categoria verbalizações relativas a comportamentos em que o supervisor não reconheceu e/ ou ignorou o esforço do subordinado.	
		Repreender subordinado	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a comportamentos em que o supervisor chamou à atenção do subordinado.	

			Repreensão em privado	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a comportamentos em que o supervisor chamou à atenção do subordinado em situação privada.
			Repreensão em público	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a comportamentos em que o supervisor chamou à atenção do subordinado em frente de colegas e/ ou clientes.
		Resolver assunto, dificuldade ou constrangimento	Inclui-se nesta categoria as verbalizações relativas a comportamentos em que o supervisor teve um comportamento de liderança e/ ou gestão.	
			Apoia na resolução de tarefa ou problema	Inclui-se nesta categoria todas as referências a situações em que o subordinado recebeu apoio do supervisor na resolução de uma tarefa e/ ou solução de um problema no trabalho.
			Apoia na resolução de um problema pessoal	Inclui-se nesta categoria todas as referências a situações em que o subordinado recebeu apoio do supervisor na resolução de um problema no trabalho e/ ou um problema pessoal.
			Conciliar interesses	Inclui-se nesta categoria todas as referências a situações em que o supervisor adotou comportamentos de gestão de interesses.
			Pedir <i>input</i> do subordinado	Inclui-se nesta categoria todas as referências a situações em que o supervisor pede opinião ou apoio do subordinado na resolução de um problema.
	2.3 Adotados por outros supervisores que não o supervisor direto	Inclui-se nesta categoria os comportamentos adotados na situação crítica por um supervisor que não o supervisor direto do subordinado/ participante.		
3. Comportamentos adotados pelo subordinado	Inclui-se nesta categoria os comportamentos adotados pelo subordinado na situação crítica.			
	3.1 Energia focada no trabalho	Inclui-se nesta categoria os comportamentos do subordinado caracterizados pela aceitação de desafios e/ ou antecipação e iniciativa na resolução de problemas futuros; preocupação com o desempenho das suas tarefas e cumprimento de objetivos.		
	3.2 Sistema de autodefesa	Inclui-se nesta categoria os comportamentos adotados pelo subordinado em reação à ativação do sistema de autodefesa.		
		<i>Fight</i>	Inclui-se nesta categoria os comportamentos do subordinado caracterizados pela intervenção e explicação de um ponto de vista e/ou confronto.	
		<i>Flight</i>	Inclui-se nesta categoria os comportamentos do subordinado caracterizados pelo evitamento ou fuga.	
		<i>Freeze</i>	Inclui-se nesta categoria os comportamentos do subordinado caracterizados pela passividade/ inércia do subordinado, este não se manifesta e permanece em silêncio.	
	3.3 Sistema de <i>caregiving</i>	Inclui-se nesta categoria os comportamentos do subordinado caracterizado por comportamentos de <i>caregiving</i> (dar apoio, proteção, ajuda ou aconselhamento).		
3.4 Sistema de <i>careseeking</i>	Inclui-se nesta categoria os comportamentos adotados pelo subordinado de busca de apoio, ajuda e/ou proteção junto do supervisor.			
4. Desfecho da situação	Inclui-se nesta categoria as verbalizações relativas à forma que as situações se concluíram.			
	A situação volta ao normal	Inclui-se nesta categoria as referências a situações que culminaram no retorno à normalidade.		
	Adoção de novos papéis	Inclui-se nesta categoria as referências a situações que culminaram na adoção de novos papéis/ estatuto na organização e/ou novo estatuto (informal) na relação.		
	Cedência ou abandono por uma das partes	Inclui-se nesta categoria todas referências a situações que resultaram na cedência por uma das partes à opinião do outro e/ou culminaram com o abandono da situação por parte de um dos intervenientes.		
	Desvalorização	Inclui-se nesta categoria as referências a situações que culminaram numa desvalorização da situação e/ou opinião/ sugestão/ conselho do subordinado.		
	Intenção de saída da organização	Inclui-se nesta categoria as referências a situações que culminaram com a intenção de sair da organização.		
	Reconhecimento do erro	Inclui-se nesta categoria todas referências a situações que resultaram no reconhecimento, por um dos intervenientes, de que estava errado.		
	Resolução do problema	Inclui-se nesta categoria as referências a situações que culminaram na resolução de um problema existente.		
5. Impacto da situação	Inclui-se nesta categoria as consequências da situação crítica.			
	5.1 Alvo da consequência	Inclui-se nesta categoria as verbalizações relativas ao alvo da consequência/ impacto da situação crítica.		

		Na relação subordinado-supervisor	Inclui-se nesta categoria as verbalizações relativas às consequências/ impacto na relação com o supervisor.		
			Afastamento	Inclui-se nesta categoria as verbalizações relacionadas com um afastamento e/ ou conflito persistente.	
			Confiança	Inclui-se nesta categoria as verbalizações relacionadas com uma alteração ao nível da confiança no supervisor.	
				Aumento da confiança	Inclui-se nesta categoria as verbalizações relacionadas com um aumento de confiança na disponibilidade do supervisor e/ou nas suas competências e capacidades.
				Quebra da confiança	Inclui-se nesta categoria verbalizações relativas a consequências ao nível da confiança no supervisor e/ ou uma desacreditação.
			Maior proximidade	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas às consequências relacionadas com uma maior proximidade, solidez uma melhoria generalizada na relação subordinado-supervisor.	
			Quebra da comunicação	Inclui-se nesta categoria verbalizações relativas a consequências ao nível da comunicação entre subordinado e supervisor.	
		No subordinado	Inclui-se nesta categoria as verbalizações referentes às consequências/ impacto da situação no subordinado.		
			Autoconfiança	Inclui-se nesta categoria as verbalizações relativas a um impacto que potenciou a autoconfiança e a autoestima no subordinado.	
			Deceção	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a consequências relacionadas com uma deceção com o supervisor.	
			Desvalorização	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a consequências relacionadas com uma desvalorização do que o supervisor faz e/ ou diz.	
			Híper vigilância	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a consequências relacionadas com um receio/ medo do comportamento do supervisor, levando a um estado de alerta.	
			Motivação	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a consequências relacionadas com a motivação como impacto do IC.	
				Aumento da motivação	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a consequências relacionadas com um aumento da motivação pessoal.
				Diminuição da motivação	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a consequências relacionadas com uma desmotivação pessoal e/ ou desgaste, perda de energia.
6. Interpretação do comportamento do supervisor	Inclui-se nesta categoria a interpretação que o subordinado faz do comportamento do supervisor, os motivos que ele considera que estiveram na origem do comportamento do supervisor na situação crítica.				
	6.1 Associadas ao participante	Inclui-se nesta categoria todas as referências a motivos do supervisor relacionados com o subordinado/ participante.			
		Competência do subordinado questionada	Inclui-se nesta categoria as verbalizações relativas a motivações relacionadas com as capacidades/ competências do subordinado.		
		Reconhecimento da competência do subordinado	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a situações nas quais o supervisor reconhece competências ao subordinado.		
		Subordinado como uma ameaça	Inclui-se nesta categoria as verbalizações relativas a motivações relacionadas com um sentimento de ameaça à posição do supervisor na organização.		
	6.2 Associadas ao supervisor	Inclui-se nesta categoria todas as referências a motivos do supervisor relacionados com ele mesmo.			
		Abuso de poder	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a motivações relacionadas com uma necessidade de exercer poder por parte do supervisor.		
		Ambição	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a motivações relacionadas com a ambição e conquistas do supervisor.		
		Falta de preparação para o cargo	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a motivações relacionadas com ausência de preparação para o cargo e/ ou competências do supervisor.		
		Supervisor competente	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a motivações relacionadas com boas práticas e competências do supervisor, indo além das competências exigidas a um supervisor.		
Supervisor confia nos subordinados		Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a situações nas quais o supervisor age em virtude de uma relação de amizade e/ou confiança nos subordinados e/ou participante.			

		Supervisor inseguro	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a motivações do supervisor relacionadas com a insegurança para agir e/ ou tomar decisões.
	6.3 Associadas à organização	Inclui-se nesta categoria todas as referências a motivos do supervisor relacionados com aspetos organizacionais.	
		Cumprimento de diretrizes	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a motivações relacionadas com o cumprimento de diretrizes superiores na organização.
		Cumprimento de objetivos	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relacionadas com o cumprimento de objetivos organizacionais.
		Excesso de trabalho	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a comportamentos subsequentes a um cansaço, excesso de trabalho e/ ou condição de saúde/ física do supervisor
		Respeito pelas regras	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas a motivações relacionadas com uma necessidade de seguir as regras e metodologias.
7. Emoções	Inclui-se nesta categoria as verbalizações referentes à resposta emocional que inclui uma reação afetiva, em relação a um objeto, pessoa ou situação, e uma avaliação cognitiva dessa reação associada à situação crítica.		
	7.1 Valência da emoção experienciada no IC	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas à valência positiva ou negativa das emoções sentidas na situação descrita.	
		Emoções negativas	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas à valência negativa, desagradável ou desconfortável das emoções sentidas na situação descrita.
		Emoções positivas	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações relativas à valência positiva ou agradável das emoções sentidas na situação descrita.
	7.2 Emoções identificadas	Inclui-se nesta categoria todas as referências às emoções identificadas pelo participante.	
7.3 Cognições ou pensamentos	Inclui-se nesta categoria todas as referências a cognições e pensamentos identificados pelo participante quando refere as emoções associadas ao comportamento do supervisor no IC.		
8. Descrição da relação com o supervisor	Inclui-se nesta categoria as verbalizações que o subordinado/ participante faz quando questionado sobre sua relação com o seu supervisor atualmente.		
	8.1 Dimensão da tarefa	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações focadas na dimensão da tarefa quando questionados sobre a relação atual com o supervisor.	
		Ausência de comunicação	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações acerca da ausência de comunicação na relação com atual com o supervisor.
		Orientação para o trabalho	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem uma relação focada no respeito pela hierarquia e pelas regras; Foco no cumprimento de funções e desempenho de tarefas.
	8.2 Dimensão socioafetiva	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações focadas na dimensão social e afetiva quando questionados sobre a relação atual com o supervisor.	
		Abusiva	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem uma relação caracterizada pelo medo e pressão sobre o subordinado.
		Amizade	Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem uma relação de amizade, que ultrapassa a relação meramente contratual.
Confiança		Inclui-se nesta categoria todas as verbalizações que referem uma relação de confiança no supervisor e/ou confiança mútua.	
Intervenções do entrevistador	Inclui-se nesta categoria as instruções verbais do entrevistador durante a entrevista e instruções no material transcrito.		
	Instruções	Inclui-se nesta categoria todas as instruções, comentários e outro material transcrito.	
	Questões de entrevista	Inclui-se nesta categoria todas as intervenções referentes as questões e aos encorajamentos do discurso utilizados pelo entrevistador.	
Outras intervenções do participante	Inclui-se nesta categoria comentários, <i>feedback</i> , perguntas/ instruções.		